

Université de Montréal

**Les déterminants de la présence du programme d'aide aux employés  
dans les entreprises du secteur privé au Canada**

Par  
Josie-Anne Cloutier-Labelle  
École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la faculté des arts et des sciences  
en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès sciences (M.Sc.)  
en relations industrielles

Juin 2010

© Josie-Anne Cloutier-Labelle, 2010

## Identification du jury

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Mémoire intitulé :

Les déterminants de la présence du programme d'aide aux employés dans les  
entreprises du secteur privé au Canada

Présenté par :  
Josie-Anne Cloutier-Labelle

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Pierre Durand	<u>Président-rapporteur</u>
Stéphane Renaud	<u>Directeur de recherche</u>
Alain Marchand	<u>Membre du jury</u>

## Sommaire

L'objectif de la présente étude vise à déterminer les caractéristiques des entreprises et de leur main-d'œuvre qui adoptent un PAE. Cette pratique serait en effet distribuée inégalement entre les différentes entreprises du secteur privé au Canada. Les facteurs identifiés dans la littérature en lien avec la présence du PAE sont regroupés sous les caractéristiques de la main-d'œuvre, les caractéristiques organisationnelles ou les caractéristiques du marché du travail, de manière à faire ressortir leur valeur respective pour voir celle qui a le plus d'influence sur la présence du PAE. Pour chacun des facteurs, une hypothèse ou une proposition de recherche est formulée.

Pour vérifier les hypothèses et les propositions de recherche, nous avons utilisé des données secondaires issues de l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* (EMTE), réalisée en 2005 par Statistique Canada. Nous avons principalement eu recours à la base de données des employeurs, mais à défaut d'y avoir toutes les variables importantes, celle des employés a aussi été utilisée en agrégeant les données à la moyenne échantillonnale par entreprise, et en les imputant à la composante des employeurs. Notre échantillon final se compose de 5630 établissements du secteur privé au Canada.

Les résultats nous ont appris que les caractéristiques organisationnelles sont de meilleurs déterminants de la présence du PAE que les caractéristiques de la main-d'œuvre. Les PAE sont répartis de façon inégale entre les différentes entreprises au Canada. En effet, les entreprises qui adoptent un PAE ont souvent moins d'immigrants. Elles ont aussi plus de probabilité d'avoir une grande proportion d'employés ayant complété des études secondaires, et qui travaillent à temps plein. Les PAE sont de plus beaucoup plus présents dans les grandes entreprises qui sont syndiquées, et dont l'organisation du travail est plus flexible. Enfin, ce sont les entreprises du secteur primaire qui adoptent le plus de PAE. Les PAE ne couvrent alors qu'un secteur limité et privilégié de la main-d'œuvre puisque certains groupes, tels que les immigrants, y ont moins accès. Ainsi, les PAE bénéficient aux employés les plus avantagés financièrement, indiquant que ce sont surtout les plus « riches » qui accèdent aux meilleurs services de santé mentale et sociale.

**Mots clés :**

Programmes d'aide aux employés

Caractéristiques de la main-d'œuvre

Caractéristiques organisationnelles

## Summary

This study aims to explore the links among the characteristics of firms and their workforce and the presence of an EAP. This practice should not be randomly distributed in firms operating in the private sector in Canada. In the literature, there are three factors that are identified to be related to the presence of an EAP : 1- workforce characteristics, 2- firm characteristics, and 3- labour market characteristics. This study search to evaluate the relative value of each factor in predicting the presence of an EAP. One hypothesis or one research proposal is made for each factor.

In order to empirically test the hypotheses and the research proposals, secondary data from the Workplace and Employee Survey (WES) are used. This survey was conducted in 2005 by Statistics Canada. This survey collected data from employers and their employees. Almost all variables used in this study come from the employers' database. The sample comprises 5,630 establishments operating in the private sector.

Results show that organizational characteristics are better determinants of the presence of EAP than the characteristics of the workforce. EAPs are not randomly distributed in firms in Canada. Indeed, firms that adopt an EAP often have fewer immigrants. They are more likely to have a larger proportion of employees who have completed a high school level and working full time. EAPs are more likely to be found in larger companies that are unionized, and whose work organizations are more flexible. Compare to firms in the secondary and in the tertiary sectors, it is firms in the primary sector that are more likely to have adopted an EAP. Overall, the results of this study indicate that EAP are available only to the better off workers. These workers have access to the best social and mental services.

### **Keywords:**

Employee Assistance Programs

Characteristics of the workforce

Organizational Characteristics

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de mémoire, M. Stéphane Renaud, pour son aide et son implication, si précieuses dans la réalisation de cette recherche. Je vous remercie infiniment pour le temps passé sur mon projet, vous m'avez beaucoup appris.

Je tiens également à remercier, M. Pierre Durand et M. Alain Marchand, qui ont pris le temps d'évaluer ce projet de recherche. Vos commentaires et nombreuses recommandations ont été fort appréciés.

Un merci tout particulier à ma famille qui m'a soutenu et n'a pas cessé de m'encourager tout au long de mes études : je n'y serais jamais arrivé sans vous. Un merci aussi tout particulier à mon conjoint, Pierre, pour sa très grande patience. Je sais que cela n'a pas toujours été facile pour toi, mais j'ai grandement apprécié ta présence durant les moments plus difficiles de mon parcours académique.

# Table des matières

<i>Sommaire</i> .....	<i>iii</i>
<i>Summary</i> .....	<i>v</i>
<i>Remerciements</i> .....	<i>vi</i>
<i>Table des matières</i> .....	<i>vii</i>
<i>Liste des tableaux</i> .....	<i>ix</i>
<i>Liste des figures</i> .....	<i>x</i>
<b>Chapitre 1 : Introduction, mise en contexte et la question de recherche</b> .....	<b>2</b>
<b>Chapitre 2 : La revue de la littérature</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Les définitions du programme d'aide aux employés (PAE)</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 Une définition générale .....	7
2.1.1.1 Les rôles du PAE.....	9
2.1.1.2 Les objectifs du PAE.....	10
2.1.2 Les modèles interne et externe .....	11
2.1.3 Les modèles inclusif et exclusif.....	13
2.1.4 Les modèles micro et macro .....	14
2.1.5 La synthèse de toutes les définitions du PAE.....	15
<b>2.2 Les caractéristiques du PAE</b> .....	<b>17</b>
2.2.1 L'historique et les nouvelles tendances du PAE.....	17
2.2.2 Les utilisateurs du PAE.....	21
2.2.3 Les effets du PAE sur l'employé et l'organisation .....	25
<b>2.3 Les raisons pour lesquelles l'employeur adopte un PAE</b> .....	<b>28</b>
<b>2.4 Les déterminants de la présence du PAE en entreprise</b> .....	<b>32</b>
2.4.1 Les caractéristiques de la main-d'oeuvre .....	32
2.4.1.1 L'âge des employés.....	32
2.4.1.2 Le genre .....	33
2.4.1.3 Les minorités visibles.....	34
2.4.1.4 Le niveau de scolarité.....	34
2.4.1.5 Le statut d'emploi.....	35
2.4.2 Les caractéristiques organisationnelles .....	37
2.4.2.1 La taille de l'entreprise.....	37
2.4.2.2 Le secteur d'activité .....	38
2.4.2.3 La présence syndicale.....	40
2.4.2.4 La gestion flexible du travail .....	41
2.4.3 Les caractéristiques du marché du travail .....	44
2.4.3.1 La région.....	44
2.4.3.2 Le taux de chômage.....	45
<b>2.5 La problématique</b> .....	<b>47</b>

<b>Chapitre 3 : Le modèle d'analyse, le cadre opératoire, les hypothèses et propositions de recherche .....</b>	<b>50</b>
<b>3.1 Le modèle d'analyse.....</b>	<b>50</b>
3.1.1 Le modèle conceptuel .....	50
3.1.2 Le cadre opératoire.....	51
3.1.3 Les hypothèses et propositions de recherche.....	54
<b>Chapitre 4 : Méthodologie de recherche.....</b>	<b>61</b>
<b>4.1 Le plan d'observation .....</b>	<b>61</b>
4.1.1 La structure de preuve .....	61
4.1.2 L'échantillonnage .....	62
4.1.3 Les mesures des variables .....	63
<b>4.2 Le plan d'analyse .....</b>	<b>66</b>
4.2.1 Les analyses statistiques .....	66
<b>Chapitre 5 : Les résultats et la discussion.....</b>	<b>68</b>
<b>5.1 Les analyses univariées.....</b>	<b>68</b>
<b>5.2 Les analyses bivariées .....</b>	<b>70</b>
<b>5.3 Les analyses multivariées .....</b>	<b>74</b>
<b>Chapitre 6 : La conclusion .....</b>	<b>82</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>89</b>



## Liste des tableaux

<i>Tableau I: Les étapes approximatives du développement du PAE.....</i>	<i>18</i>
<i>Tableau II: Synthèse des résultats trouvés dans la littérature pour les caractéristiques de la main-d'oeuvre.....</i>	<i>36</i>
<i>Tableau III: Synthèse des résultats trouvés dans la littérature pour les caractéristiques organisationnelles .....</i>	<i>43</i>
<i>Tableau IV: Synthèse des résultats trouvés dans la littérature pour les caractéristiques du marché du travail .....</i>	<i>46</i>
<i>Tableau V : Cadre opératoire de la variable dépendante .....</i>	<i>52</i>
<i>Tableau VI: Cadre opératoire pour les variables indépendantes liées aux caractéristiques de la main-d'oeuvre .....</i>	<i>52</i>
<i>Tableau VII: Cadre opératoire pour les variables indépendantes liées aux caractéristiques organisationnelles .....</i>	<i>53</i>
<i>Tableau VIII: Moyenne et écart type des variables à l'étude .....</i>	<i>68</i>
<i>Tableau IX: Matrice de corrélations entre l'ensemble des variables à l'étude .....</i>	<i>71</i>
<i>Tableau X: Régression logistique sur la présence du PAE dans les entreprise du secteur privé au Canada.....</i>	<i>75</i>
<i>Tableau XI: Sommaire des résultats empiriques pour les caractéristiques de la main-d'oeuvre.....</i>	<i>83</i>
<i>Tableau XII: Sommaire des résultats empiriques pour les caractéristiques organisationnelles .....</i>	<i>84</i>

## Liste des figures

*Figure I: Modèle conceptuel des déterminants de la présence du programme d'aide aux employés* ..... 51

*Figure II : Modèle empirique des déterminants de la présence du programme d'aide aux employés* ..... 59

**CHAPITRE 1 :**  
**INTRODUCTION**  
**MISE EN CONTEXTE ET QUESTION DE RECHERCHE**

## Chapitre 1 : Introduction, mise en contexte et la question de recherche

Les programmes d'aide aux employés (PAE) sont une forme de rémunération et d'avantages sociaux servant à consolider la rétention des employés en vue d'améliorer la productivité de l'entreprise. Les entreprises qui en adoptent auraient en effet un plus faible taux de roulement (Bennett, Blum et Roman, 1994). L'employeur essaie, par l'entremise du PAE, de réadapter au travail l'employé dont le problème persiste pour le conserver dans l'entreprise. L'absentéisme, les accidents de travail, la réduction de la productivité, l'augmentation des primes d'invalidité et du nombre de griefs, et la consommation abusive d'alcool et/ou de drogues (St-Onge, Audet, Haines, & Petit, 2004; Dolan, Saba, Jackson, & Schuler, 2002) sont autant de raisons qui peuvent mener l'employeur à devoir remplacer un employé aux prises depuis longtemps avec des difficultés à l'origine de ces effets.

Pour limiter ces conséquences négatives, les entreprises adoptent depuis les vingt dernières années de plus en plus de PAE. Aux États-Unis, une enquête menée par le « *Bureau of Labor Statistics* » (BLS) révèle que, en 1988, 6,5 % des entreprises privées non agricoles possédaient un PAE. En 1990, le BLS a conduit une autre étude auprès de ces mêmes entreprises qui confirme une popularité croissante des PAE en milieu de travail. De fait, la proportion d'entreprises avec un PAE est estimée pour cette période à près de 12 % (Hayghe, 1991). Toujours aux États-Unis, la présence des PAE au sein des organisations en 1993 a encore progressé. D'après une recherche du « *Research Triangle Institute* », 33 % des entreprises privées employant plus de 50 employés avaient adopté un PAE. Il s'agit donc d'une hausse de l'ordre de 6,5 % depuis l'enquête du BLS en 1988 (Hartwell, Steele, French, Potter, Rodman & Zarkin, 1996). Pour ce qui est de la main-d'œuvre américaine, le « *National Employment Survey* » (NES) indique que, en 1991, 45 % des employés à temps plein pouvaient profiter des services du PAE par l'entremise de leur employeur (Blum, Martin & Roman, 1992).

Au Canada, une étude récente menée auprès d'entreprises de 100 employés et plus montre que plus de 67 % des entreprises participantes ont établi un PAE (Macdonald, Csiernik, Durand, Rylett & Wild, 2006a). En Ontario, une enquête révèle que parmi les organisations interrogées en 1989, comptant plus de 50 employés, 16,1 % ont rapporté avoir un PAE (Macdonald et Dooley, 1990a). En 1993, une forte croissance de la présence des PAE dans les entreprises ontariennes est constatée par une autre étude. En effet, la proportion d'entreprises de 50 employés et plus avec un PAE est passée à 39,4 % depuis l'enquête de 1989. Selon cette même étude, 63,9 % des employés de la province ontarienne qui travaillaient en 1993 pour une organisation de 50 employés et plus disposaient des services du PAE, contrairement à 27,3 % en 1989 (Macdonald & Wells, 1994). Pour les entreprises ontariennes de 100 employés et plus, 67,8 % d'entre elles avaient adopté en 2003 un PAE, alors que ce ratio était en 1989 de l'ordre de 28,2 % (Macdonald, Csiernik, Durand, Wild, Dooley, Rylett, Wells & Sturge, 2007).

Les PAE ont progressé somme toute assez rapidement depuis la fin des années quatre-vingt. Les employeurs semblent ainsi croire de plus en plus que la santé, tant physique que mentale, de la main-d'œuvre se traduit en une organisation plus productive. (Macdonald et Wells, 1994). En effet, lorsque la santé psychologique et physiologique de l'employé est affectée, la productivité de l'entreprise en ressent inévitablement les effets, lesquels coûtent chers aux entreprises. Aux États-Unis, en 2002, Hertz et Baker, rapportés par Hargrave, Hiatt, Alexander et Shaffer (2008), révèlent à la suite de leur analyse du « *National Comorbidity Survey* » (NCS) et du « *National Mortality Followback Survey* » (NMFS) que l'absentéisme et l'improductivité liés aux employés en difficulté ont généré aux employeurs des coûts annuels de 17 milliards de dollars.

Les PAE seraient par conséquent adoptés dans une optique de réduction des coûts par l'augmentation de la productivité de l'entreprise. La poursuite de ces objectifs laisse donc entrevoir le programme comme un élément stratégique de gestion des ressources humaines. La nature même du PAE repose sur des objectifs organisationnels tout en mettant l'accent sur l'employé puisque la productivité de l'entreprise dépend de la performance de ce dernier. C'est en aidant un employé problème à retrouver une

performance acceptable au travail que le PAE améliore en effet la productivité de l'entreprise.

Comme les employés problèmes représenteraient près de 20 % de toute la main-d'œuvre (Holoviak et Holoviak, 1984; Johnson, 1985; Kuzmits et Hammons, 1979, rapportés par Hall, Vacc et Kissling, 1991), l'entreprise doit se doter des meilleurs programmes de gestion. Mais quelles sont au juste les entreprises qui adoptent ce genre de pratique? Et quelle partie de la main-d'œuvre en bénéficie le plus? Y a-t-il des facteurs qui influencent plus que d'autres sa présence en entreprise? Est-ce que l'entreprise qui offre un PAE se soucie plus de sa main-d'œuvre? S'agit-il aussi d'une pratique de gestion plus humaine? Voilà un certain nombre de questions auquel nous tenterons de répondre à l'aide de notre question de recherche au terme de cette étude sur la présence du PAE en entreprise.

Le portrait de la présence du PAE dans les entreprises au Canada n'a été tracé que par très peu d'auteurs. Certaines études se sont limitées, par exemple, à une région ou à un seul secteur d'activité. Ainsi, leurs résultats ne peuvent être généralisés. On retrouve aussi bien peu de théories pour étayer les modèles de recherche proposés par les chercheurs. De plus, les études ne sont pas toujours consensuelles, et les facteurs liés à la présence du PAE ne sont pas tous associés à des résultats très concluants. Par conséquent, il est encore trop tôt pour tirer des conclusions définitives en ce qui concerne les facteurs pouvant influencer la présence du PAE en entreprise. D'autres études comme notre mémoire doivent en effet se pencher à nouveau sur le sujet. La question de recherche à laquelle notre étude tente de répondre est la suivante : **quels facteurs influencent la présence du programme d'aide aux employés dans les entreprises du secteur privé au Canada?** En identifiant ces facteurs, nous pourrons ainsi mieux comprendre la présence du PAE en entreprise.

Le mémoire se divise en trois autres chapitres. Après avoir défini le PAE, le deuxième chapitre est consacré à la présentation de la revue de la littérature qui porte sur notre sujet de recherche. Les déterminants de la présence du PAE en entreprise sont présentés selon trois différents groupes de facteurs : les facteurs de la main-d'œuvre, les facteurs

organisationnels et les facteurs du marché du travail. Le troisième chapitre expose notre modèle d'analyse où le modèle conceptuel, le cadre opératoire ainsi que les hypothèses et propositions de recherche sont expliqués. Le quatrième chapitre traite de la méthodologie utilisée pour vérifier empiriquement notre modèle d'analyse. Les résultats obtenus suite à nos analyses statistiques sont présentés et discutés en fonction de notre revue de la littérature dans le cinquième chapitre. Enfin, les limites de notre étude sont soulevées dans la conclusion et de futures recherches sont proposées.

## **CHAPITRE 2 :**

### **REVUE DE LA LITTÉRATURE**



## Chapitre 2 : La revue de la littérature

Le chapitre qui suit se divise en quatre sections. Dans un premier temps, nous définissons le programme d'aide aux employés, puis nous présentons ses principales caractéristiques. Nous poursuivons ensuite avec la présentation des facteurs liés à sa mise en place, et finalement, nous introduisons la problématique tirée de notre revue de la littérature.

### **2.1 Les définitions du programme d'aide aux employés (PAE)**

Pour comprendre qu'est-ce qu'un programme d'aide aux employés, nous avons divisé cette partie du mémoire en quatre sous-sections. La première le définit de façon générale, alors que les sous-sections suivantes en donnent une définition plus précise. Les modèles interne et externe sont d'abord expliqués. Ensuite, nous expliquons le principe sur lequel se fondent respectivement les modèles exclusif et inclusif, pour terminer enfin par la description des modèles « micro » et « macro ». Une dernière et cinquième sous-section est aussi ajoutée afin que nous puissions proposer notre propre définition du PAE.

#### **2.1.1 Une définition générale**

Le programme d'aide aux employés (PAE) est un service offert par l'employeur aux employés qui rencontrent toutes sortes de problèmes (personnels, familiaux, professionnels) susceptibles d'influencer négativement leur performance au travail (Macdonald et Dooley, 1990a, 1990b; Macdonald et Wells, 1994; Macdonald et al., 1997, 2006a, 2006b; Spell et Blum, 2005; St-Onge et al., 2004). L'employé qui traverse une période de crise personnelle venant perturber sa performance au travail affecte indubitablement la productivité de l'entreprise puisque *« le rendement, la qualité et l'excellence sont indissociables de l'implication de la personne et de son développement »* (Rhéaume, 1993, p. 49). Les PAE servent ainsi à minimiser sur l'entreprise l'impact des problèmes personnels des employés pour que celle-ci améliore sa performance afin de rester productive.

Le PAE met ainsi l'accent par définition sur le rendement et la productivité. Il s'agit autrement dit d'un mécanisme qui fournit systématiquement à l'employeur des moyens

pour que celui-ci soit capable de faire face aux problèmes personnels des employés (Blum et Roman, 1989), et ce, afin de limiter l'impact sur l'organisation. Le PAE peut aussi venir en aide aux membres de la famille des employés puisque les problèmes vécus au travail se répercutent souvent à la maison, et les problèmes personnels au travail. C'est pourquoi, selon Csiernik (2002), le PAE devrait plutôt être vu comme un programme qui aide les employés et leur famille (PAEF). « *Les PAE représentent ainsi un élargissement du champ d'intervention traditionnel de gestion des ressources humaines, envahissant même en partie la sphère de la vie privée* » (Rhéaume, 1993, p. 55).

Certains PAE sont gérés par la direction de l'entreprise, d'autres par les syndicats, et plusieurs sont administrés conjointement. Les références au PAE peuvent être initiées de façon formelle, c'est-à-dire que les superviseurs identifient les employés avec un problème de performance au travail pour leur conseiller de voir un professionnel du programme. D'autres PAE vont inclure des mécanismes de références volontaires où les individus qui souhaitent suivre un traitement prennent l'initiative d'approcher un coordonnateur du programme (Macdonald et Wells, 1994; Macdonald et Dooley, 1990a, 1990b).

Les PAE sont une forme d'assistance professionnelle au même titre que les programmes de promotion de la santé et les dépistages de drogues (Csiernik et al., 2005). Les PAE se concentrent principalement sur la rapidité de l'intervention et les mesures d'aide (Macdonald et al., 2006a). Mais la prévention et la promotion de la santé et du bien-être au travail font également partie de ses activités, tout comme les programmes de promotion de la santé. Alors, nous considérons que les services proposés dans le cadre du PAE englobent aussi les services offerts par les programmes de promotion de la santé.

Pour favoriser le bien-être des employés, ce genre de programme organise habituellement des activités éducatives, organisationnelles et comportementales pour sensibiliser les employés quant à l'importance d'adopter des comportements positifs afin de maintenir une bonne santé (Parkinson, 1982; Chu, 1994, cités par Csiernik et al., 2005). À l'instar des PAE, les programmes de promotion de la santé s'adressent à des employés qui

fonctionnent généralement bien, mais qui adoptent des comportements qui risquent, s'ils ne changent pas, de réduire leur performance au travail, créant ainsi des coûts additionnels pour l'organisation (Csiernik et al., 2005).

#### **2.1.1.1 Les rôles du PAE**

Les principales fonctions du PAE sont la prévention, l'identification<sup>1</sup>, le traitement et la réhabilitation des employés qui ont des problèmes qui risquent de nuire à leur rendement au travail (Beaudoin, 1986; St-Onge et al., 2004). Il sert à identifier, sur la base de leur performance, les employés qui éprouvent des difficultés pour les motiver à solutionner leurs problèmes en offrant à ceux qui en ont besoin des services de counselling, ou toutes autres formes de traitement (Sonnenstuhl & Trice, 1986). Quoique les employés soient libres d'accepter ou non l'aide offerte, les PAE s'efforcent d'intervenir rapidement, et de façon confidentielle (Csiernik et al., 2005; Spell et Blum, 2005; Macdonald et al., 2006a, 2006b, 2007).

Les PAE aident non seulement les employés à composer avec leurs difficultés, mais ils aident aussi les employeurs à faire face aux employés en difficulté. À cet égard, St-Onge et al. (2004) rapportent dans leur livre plusieurs situations où les PAE peuvent s'avérer utiles. Nous les avons regroupés sous deux catégories : les problèmes d'ordre personnel et les problèmes d'ordre organisationnel.

Au niveau personnel, les PAE soutiennent des employés qui présentent des signes de détresse psychologique, d'épuisement professionnel, d'alcoolisme ou de toxicomanie. Les PAE prennent aussi en charge les employés qui vivent des problèmes liés au jeu, une relation conjugale tendue, de la violence conjugale et des problèmes d'équilibre travail-famille. La médiation familiale et la gestion du stress représentent d'autres services offerts par les PAE. En plus de ces interventions, les PAE proposent également des services-conseils tels que des services juridiques et financiers (St-Onge et al., 2004).

---

<sup>1</sup> L'identification des employés en difficulté s'applique uniquement lorsque le système de référence est formel.

Au niveau organisationnel, les PAE peuvent intervenir de diverses façons. Il leur est possible d'épauler des gestionnaires aux prises avec des employés ayant des problèmes d'attitude et d'atténuer les chocs consécutifs à une crise organisationnelle. L'entreprise peut aussi faire appel à un PAE pour la relocalisation, la consolidation d'équipes ou l'orientation professionnelle de certains employés (St-Onge et al., 2004).

### **2.1.1.2 Les objectifs du PAE**

L'objectif principal du PAE consiste à aider un employé à retrouver un comportement et un rendement normal au travail (Beaudoin, 1986; St-Onge et al., 2004) afin d'améliorer la productivité de l'entreprise. Plusieurs autres objectifs visant tant l'employé que l'employeur sont également attribués au PAE. Nous les avons regroupés sous deux catégories : les raisons d'être au niveau individuel et les raisons d'être au niveau organisationnel.

Sur le plan individuel, les PAE sont présents dans l'entreprise entre autres pour démontrer une attitude bienveillante envers les employés, pour apporter une aide constructive aux employés en difficulté et pour contrôler et améliorer la qualité de vie des employés et de leurs familles. Ce sont des programmes qui font en outre la promotion du bien-être général au sein de l'organisation en plus de réduire les risques de maladies chez les employés (Dolan et al., 2002).

Dans le contexte de l'organisation, les PAE servent notamment à améliorer l'image de l'entreprise (Rhéaume, 1993). Ils peuvent de plus être utilisés pour contrôler les coûts des services médicaux, pour accroître la productivité et les profits, pour réduire les comportements de retrait (accidents, retards, absentéisme et roulement de la main-d'œuvre) ainsi que le nombre de griefs et de cas d'arbitrage. Ce programme permet aussi d'atténuer la responsabilité de l'employeur, de prendre des décisions plus éclairées en plus de résoudre certains conflits de gestion (Dolan et al., 2002). Les PAE poursuivent aussi, quoique moins importants, des objectifs disciplinaires de contrôle et de sanction (Rhéaume, 1993) seulement dans les cas où les comportements déviants ne s'améliorent pas.

Les PAE sont somme toute des programmes de gestion des ressources humaines puisque leur principal rôle vise à améliorer le rendement de l'employé dans le but d'améliorer la productivité de l'entreprise (Rhéaume, 1993). C'est en intervenant auprès des employés problèmes, que les PAE estiment en effet pouvoir atteindre les objectifs organisationnels poursuivis. Nous considérons ainsi plus globalement les PAE comme une pratique organisationnelle qui s'inscrit dans les stratégies de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

### **2.1.2 Les modèles interne et externe**

Deux formes de PAE s'offrent aux employeurs pour aider les employés en difficulté : un PAE interne et/ou un PAE externe à l'organisation. En ce qui concerne le programme interne, le conseiller est un employé de l'entreprise, et le bureau est situé sur les lieux du travail ou à proximité de ceux-ci (Bray, French, Bowland & Dunlap, 1996; French et al., 1997, 1999; Hartwell et al., 1996; Sylvestre, 1990). L'aide que reçoivent les employés provient conséquemment des ressources disponibles à l'intérieur même de l'organisation (Ford et McLaughlin, 1981, cité par Beaudoin, 1986). Toutefois, la plupart de ces programmes prévoient aussi des services de professionnels à l'extérieur de l'entreprise, permettant ainsi d'offrir des services plus qualifiés en plus de préserver la confidentialité et d'éviter les conflits de rôle (Macdonald et Dooley, 1990a; St-Onge et al., 2004). D'ailleurs, *« le nombre de PAE de ce genre tend à diminuer, car on l'accuse souvent d'être une source potentielle de difficultés pour le développement des services, spécialement sur le plan de la confidentialité »* (Sylvestre, 1990, p.895). Le conseiller de l'entreprise détient de plus une meilleure connaissance du fonctionnement des systèmes et des stress propres à l'organisation (Csiernik, 2002).

Contrairement au programme interne, le programme externe est un organisme autonome, indépendant de l'entreprise. Il emploie son propre personnel, et ses bureaux se situent en dehors des lieux de travail. L'entreprise fait autrement dit affaire avec une agence externe (soit un conseiller autonome ou une firme de conseillers en PAE) qui, en établissant un contrat formel, fournit la plupart des services du PAE (Blum et Roman, 1989; Sylvestre, 1990). Le PAE externe dessert alors plusieurs entreprises à la fois, sur une base

contractuelle seulement (Bray et al., 1996; French et al., 1997, 1999). Bref, l'entreprise réfère à l'extérieur de l'organisation l'ensemble des employés problèmes (Beaudoin, 1986).

Il existe aussi le modèle mixte où les employés peuvent avoir accès à la fois aux services du programme interne et externe. Le conseiller travaille dans ce cas-ci à titre de contractuel pour l'organisation, et le bureau est situé sur les lieux du travail (Sylvestre, 1990).

Certains chercheurs se sont intéressés à la fréquence de ces deux types de programmes dans les entreprises américaines. En 1993, le « *National Survey of Worksites and Employee Assistance Programs* » (NSWEAP) rapporte que, parmi les 33 % des entreprises privées non agricoles de 50 employés et plus qui avaient un PAE, près de 17 % d'entre elles avaient adopté un PAE interne, et environ 81 % avaient fait appel aux services du PAE externe (Hartwell et al., 1996). Le NSWEAP a conduit une seconde enquête qui indique une légère augmentation du ratio d'entreprises avec un PAE pour atteindre, en 1995, 39 % (Hartwell et al., 1995, cité par French et al., 1999). En s'appuyant sur les données de cette enquête, French et al. (1999) ont trouvé que 17 % de ces entreprises avaient établi un PAE interne, et 80 % avaient implanté un PAE externe. Ce sont les grandes entreprises qui adopteraient le plus souvent les PAE internes (Csiernik, 2002), possiblement parce qu'elles ont les ressources financières pour les offrir.

Quoi qu'il en soit, le programme externe serait dans les entreprises une pratique plus courante puisque, d'un point de vue économique, ils coûteraient moins chers que le programme interne. En effet, ce dernier offre habituellement une gamme de services plus complète occasionnant des coûts supérieurs à ceux du PAE externe (Bray, French, Bowland et Dunlap, 1996; French et al., 1997, 1999). Étant donné les ressources financières plus limitées des petites entreprises, il serait plus concevable pour elles d'adopter des PAE externes. Le fait que marché du travail se compose surtout de petites

entreprises pourrait d'ailleurs expliquer pourquoi les PAE externes sont plus populaires que les PAE internes.

### **2.1.3 Les modèles inclusif et exclusif**

Il est possible pour l'employeur d'intervenir auprès des employés en difficulté de deux façons, soit en les réadaptant dans un PAE de manière à préserver la relation d'emploi, soit en les excluant<sup>2</sup> de l'entreprise, notamment par un dépistage de drogues. Deux principes diamétralement opposés animent alors ces deux programmes.

Le dépistage de drogues a comme principe d'exclure au moment de l'embauche les individus dont le test se révèle positif à l'abus de drogues (Bennett, Blum & Roman, 1994), et de congédier les employés qui consomment. Le recours, dans le cadre de ce programme, à des mesures coercitives et de sanctions, tels la suspension et le congédiement, a pour effet de dissuader les employés à consommer des produits illicites. Bref, le dépistage de drogues vise à identifier les consommateurs de drogues afin de les sanctionner ou leur imposer diverses conditions de travail (Csiernik et al., 2005; Macdonald et al., 2006a, 2006b, 2007; Spell et Blum, 2005).

En opposition, le PAE a pour principe de réadapter au travail les employés problèmes de façon à pouvoir les conserver dans l'entreprise. Cette pratique vise alors à modifier ou corriger les comportements déviants (Bennett et al., 1994). En d'autres termes, le PAE *« favorise une solution positive des problèmes afin d'améliorer le rendement en évitant le recours à des formes punitives de gestion »* (Rhéaume, 1993, p. 56). L'aide se fait par contre dans un contexte où des sanctions peuvent être appliquées si les conduites ne changent pas (Rhéaume, 1993). Par ailleurs, il est aussi possible de coordonner le PAE avec le dépistage de drogues pour réadapter au travail les employés identifiés comme étant des consommateurs de drogues (Trice and Sonnenstuhl, 1989).

En résumé, l'employeur utilise le dépistage de drogues pour exclure de l'entreprise les consommateurs de drogues, et le PAE pour les réadapter afin de les garder dans

---

<sup>2</sup> Cette politique se retrouverait davantage dans le contexte organisationnel des États-Unis. Le Canada optant plutôt pour une politique visant à conserver les employés en difficultés dans l'entreprise.

l'entreprise. Cette dernière pratique, contrairement au modèle exclusif, s'harmonise davantage avec l'idéologie de la gestion des ressources humaines qui soutient le développement des ressources humaines afin que l'organisation soit la plus efficace possible. Donc, le PAE aide les gestionnaires de ressources humaines sur le plan de la gestion avec les employés en difficulté, et ce, dans le but d'améliorer la productivité de l'entreprise.

#### **2.1.4 Les modèles micro et macro**

Dans son article, du Plessis (1992) identifie deux genres de modèle, micro et macro, selon le contexte sociopolitique dans lequel s'est développé le PAE. Les programmes de l'Afrique du Sud ont adopté une approche dite « macro », car ils tiennent compte du système dans lequel évolue l'employé. Ces PAE se concentrent non seulement sur les difficultés personnelles des employés, mais aussi sur les problèmes collectifs et organisationnels qui habitent l'entreprise. C'est donc une approche qui se concentre sur la personne en tant qu'employé.

Les PAE des États-Unis s'inscrivent, quant à eux, dans une perspective « micro ». Dans ce type de programme, la résolution de problèmes est axée sur l'individu (ou les membres de sa famille), car l'accent est mis sur les difficultés personnelles des employés. C'est donc une approche qui voit l'employé en tant que personne.

Pour cette raison, d'ailleurs, certains auteurs critiquent le modèle « micro ». Ce type de programme comporte en effet le désavantage d'être une stratégie exclusivement centrée sur l'individu, alors qu'il est préférable que les mesures d'aide couvrent l'ensemble de l'organisation (St-Onge, 2004). Selon Csiernik (1995), les problèmes organisationnels et structurels affecteraient les employés tout autant que les difficultés personnelles. Le modèle américain devrait, par conséquent, élargir son champ d'analyse de manière à aussi observer le système organisationnel, souvent responsable des difficultés vécues par les employés (Csiernik, 1995). Pour réussir à changer les comportements déviants, il faut que le counselling soit complété par d'autres mesures, sinon à lui seul il est insuffisant et



inefficace (St-Onge et al., 2004). Bref, le programme idéal devrait, selon du Plessis (1992), inclure les deux types de modèle, « micro » et « macro ».

Comme notre mémoire a pour objet d'étudier les caractéristiques des entreprises canadiennes et de leur main-d'œuvre qui adoptent un PAE, le programme doit probablement s'inspirer du modèle américain, et ainsi se concentrer sur la vie personnelle des employés pour y déceler les situations problématiques. Au Canada, cette préférence en matière d'intervention est due possiblement au contexte sociopolitique qui s'apparente à celui des États-Unis. Quoique les États américains connaissent aussi des conflits raciaux, ceux-ci évoluent dans un contexte sociopolitique fort différent de celui de l'Afrique du Sud.

### **2.1.5 La synthèse de toutes les définitions du PAE**

La présente partie est consacrée à la synthèse de toutes les définitions du PAE expliquées plus haut. À la suite de cette synthèse, nous proposons notre propre définition du PAE, laquelle s'appuie sur la mesure du questionnaire de notre base de données utilisée pour vérifier si l'entreprise offre ce genre de services à sa main-d'œuvre.

En résumé, le PAE est un programme d'assistance professionnelle, tout comme les programmes de dépistage de drogues et de promotion de la santé. Le PAE, alors que le rôle du dépistage de drogues vise à exclure de l'entreprise les consommateurs de drogues (programme exclusif), a pour fonction de préserver la relation d'emploi (programme inclusif). Les services du programme de promotion de la santé font également partie de ses activités, car les deux programmes partagent un rôle commun : motiver les employés à développer de « bons » comportements. Le PAE repose aussi sur deux types de modèle, « micro » et « macro », selon le contexte sociopolitique où il a été développé. Le modèle « micro » met l'accent sur l'individu, alors que le modèle « macro » se concentre sur le milieu dans lequel évolue l'employé. Enfin, l'employeur peut, selon les moyens financiers dont il dispose, mettre en place un PAE sur les lieux mêmes du travail (interne), ou bien faire appel à une agence externe qui offre les services du programme à l'extérieur de l'organisation.

Cette synthèse nous permet maintenant de proposer une définition du PAE qui repose sur la mesure de la présence en entreprise du PAE, tirée du questionnaire de notre base de données. Pour la présente étude, nous utilisons des données secondaires issues de l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* (EMTE) réalisée en 2005 par Statistique Canada. Le questionnaire de cette base de données contient une mesure visant l'analyse de la présence du PAE en entreprise. La question s'énonce comme suit : Votre employeur offre-t-il des services d'aide aux employés tels que le counselling, la prévention de la toxicomanie, l'aide financière, l'aide juridique, etc.?

Cette question ne renferme pas tous les éléments des définitions présentées précédemment. D'abord, elle ne précise pas qu'il s'agit d'un programme d'assistance professionnelle. Il est clair par contre que la question mesure le PAE qui repose, par définition, sur une perspective d'inclusion. La question ne fait pas non plus la distinction entre le modèle interne et le modèle externe. Enfin, la question s'adresse à des employés travaillant dans les entreprises canadiennes où les PAE sont probablement fondés sur le modèle « micro ».

Après avoir analysé la question de notre base de données, voici la définition que nous proposons aux fins de la présente recherche : le PAE est un programme inclusif qui traite les problèmes des employés sous une perspective « micro », et ce, que le programme soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation.

## **2.2 Les caractéristiques du PAE**

### **2.2.1 L'historique et les nouvelles tendances du PAE**

Les premiers PAE se sont développés dans les entreprises aux États-Unis sous forme de programmes d'aide aux alcooliques un peu avant le milieu du siècle dernier (Ames, 1989; Roman, 1981; Scanlon, 1991). Ils émergent dans un contexte où le mouvement des Alcooliques anonymes est en pleine expansion, les industries portant alors une attention particulière aux problèmes d'alcoolisme qui sont désormais vus comme une maladie. Ces programmes d'origine américaine sont par la suite introduits au début des années soixante au Canada (Sylvestre, 1990). Leur développement est marqué dès lors par plusieurs changements au niveau de leur structure (Macdonald et Dooley, 1990a; 1990b; Macdonald et al., 2007). Pour les retracer, Steele (1998) propose de diviser les périodes de leur progression en quatre phases historiques, tel que l'illustre le Tableau I.

Les « *Occupational Alcohol Programs* » (OAP) représentent les premiers programmes d'aide retrouvés entre 1940 et 1970 dans les entreprises américaines. Seuls les problèmes d'alcool sont alors traités (Scanlon, 1991). Dans ces programmes, « *les conseillers sont pour la plupart des employés réadaptés, membres du mouvement des AA* » (Sylvestre, 1990, p.892). Les superviseurs sont formés pour identifier les employés qui présentent des signes d'alcoolisme sur le plan comportementale, physiologique et social (Scanlon 1991). Les employés ciblés doivent à cette époque obligatoirement suivre le traitement imposé pour conserver leur emploi (Macdonald et Dooley, 1990a; 1990b; Macdonald et al., 2007). Les PAE constituent ainsi une alternative au congédiement. Ce programme utilise le cadre des services médicaux pour référer les employés problèmes vers les ressources appropriées, généralement centrées sur les AA, mais aussi sur l'évaluation et le traitement (Roman, 1983).

**Tableau I: Les étapes approximatives du développement du PAE**

	<b>Programmes d'aide aux alcooliques</b>	<b>Début des PAE</b>	<b>PAE moderne</b>	<b>PAE sous sa forme actuelle</b>
<b>Période</b>	1940-1970	1970	1980	1990 à aujourd'hui
<b>Problème traité</b>	Seulement l'alcool	L'accent est mis sur l'alcool	Préoccupations personnelles influant sur le rendement au travail	Large éventail de problèmes personnels et familiaux
<b>Source de la référence</b>	Collègue /Superviseur	Superviseur	L'employé lui-même /Superviseur	L'employé lui-même
<b>Indice du problème</b>	Signes d'alcoolisme	Rendement au travail	Rendement au travail/Préoccupation personnelle	Préoccupations personnelles ou familiales
<b>Intervention</b>	Soutien du programme/Groupe d'aide	Traitement interne	Traitement interne/externe	Dans le cadre du PAE/Traitement externe

Traduction libre de la figure « *Approximative Stages in the Development of Employee Assistance Programs* », tiré de Steele (1998, p. 2)

C'est seulement avec la fondation de la « *National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism* » (NIAAA) en 1971 aux États-Unis que cette approche connaît une popularité croissante auprès des organisations. En 1972, la NIAAA introduit le terme *programme d'aide aux employés* (PAE) pour distinguer les programmes d'intervention basés sur la performance au travail (Roman, 1983). Les problèmes de performance deviennent ainsi à l'avenir le critère de base pour identifier la consommation abusive d'alcool (Ames, 1989). Dans ce programme, la gamme des problèmes traités devient beaucoup plus large que les seuls problèmes d'alcool. La NIAAA favorise plus précisément une approche à volets multiples qui couvre tous les problèmes (financiers, familiaux, etc.) qui influencent négativement le rendement au travail (Roman, 1981; Sylvestre, 1990). Avec ce changement de nom et l'élargissement des services offerts, les superviseurs se libèrent de la responsabilité de *diagnostiquer* les employés à problèmes (Roman, 1983).

Quoique le traitement ne soit plus obligatoire dans les années 70, la recommandation se fait néanmoins de manière formelle, en ce sens que l'identification des employés en difficulté incombe toujours au superviseur. Son rôle est d'évaluer la performance des employés, de confronter celui qui éprouve des difficultés, de l'informer que la situation doit s'améliorer, et enfin, de le référer au PAE (Googins et Kurtz, 1981, cité par Ames, 1989; Macdonald et Dooley, 1990a). Le superviseur est par conséquent formé pour évaluer le rendement des employés au travail, plutôt que les signes liés à l'abus d'alcool (Roman, 1981).

Au début des années 80, les PAE commencent à préconiser une consultation informelle et volontaire en vue de remplacer les stratégies fondées sur la confrontation constructive et la gestion axée sur le contrôle (Trice et Sonnenstul, 1985; Trice, 1983). Les employés sont désormais libres d'y recourir spontanément et de façon confidentielle pour un éventail de problèmes qui perturbe leur rendement au travail (Macdonald et Dooley, 1990a; Steele, 1998). Les PAE comportent maintenant à la fois des programmes internes et externes, dont les services sont dispensés par une équipe qui inclut des professionnels en relations humaines et des spécialistes en toxicomanie (Sylvestre, 1990). Par conséquent, le personnel du programme devient de plus en plus spécialisé dans les

domaines du travail social et de la santé mentale (Steele et Trice, 1995), permettant ainsi d'offrir des services plus qualifiés.

De nos jours, la tendance à contracter les services du PAE externe continue à s'intensifier au détriment du PAE interne (Blum et al., 1992; Macdonald et Wells, 1994; Macdonald et al., 2007). L'autoréférence devient aussi pour plusieurs PAE le seul mode de référence privilégiée (Macdonald et Dooley, 1990a; 1990b; Macdonald et al., 2007; Macdonald et Wells, 1994). Les superviseurs sont par conséquent de moins en moins formés pour identifier les employés avec des problèmes de rendement au travail (Blum et al., 1992; Macdonald et al., 2007). La recommandation formelle demeure néanmoins nécessaire pour les employés qui ne prendront jamais l'initiative de demander de l'aide, et ce, même s'ils en ont réellement besoin.

Aujourd'hui, les PAE rentrent dans la catégorie des avantages sociaux complémentaires, car les services sont subventionnés par l'employeur (St-Onge, 2004). Ils font en outre partie des services de ressources humaines (Sylvestre, 1990), et ils ont pour cette raison un caractère institutionnel (Blum et al., 1992). Bref, « *l'aide aux employés correspond [...] à l'évolution de la gestion des entreprises* » (Rhéaume, 1993, p. 56).

### **2.2.2 Les utilisateurs du PAE**

Les PAE couvrent un nombre de plus en plus grand d'employés tant aux États-Unis qu'au Canada. Cependant, très peu utilisent les services qui y sont proposés. Une étude menée auprès de 102 entreprises canadiennes ayant déjà adopté un PAE révèle un taux moyen d'utilisation de l'ordre de 9,2 % (Csiernik, 2003). Certaines caractéristiques propres aux travailleurs et certaines perceptions influenceraient ainsi leur utilisation.

Blum et Roman (1992) ont mené une enquête, entre 1990 et 1992, auprès de 6 400 employés utilisant les services du PAE. Les résultats montrent que 55 % d'entre eux sont des femmes. Celles-ci semblent alors demander plus souvent de l'aide auprès de ce genre de programme (Blum et al., 1992; Hall et al., 1991). Par contre, lorsque l'utilisation est liée exclusivement à des problèmes d'alcool et/ou de drogues, les femmes auraient un taux d'utilisation inférieur à celui des hommes (Blum et al., 1992). Pour Brodzinski et Goyer (1987), les femmes auraient recours au PAE pour des problèmes jugés comme étant moins « graves » que ceux des hommes. Les problèmes avec lesquelles les femmes doivent souvent composer sont surtout d'origine familiale, financière ou légale, tandis que les problèmes d'alcool et de drogues toucheraient plutôt les hommes.

Les utilisateurs sondés dans l'étude de Blum et Roman (1992) se décrivent également comme étant caucasiens (70 %), mariés (52 %), ayant au moins fait des études secondaires (59 %). La scolarité semble alors être liée à l'utilisation du PAE (Hall et al., 1991). Les utilisateurs interrogés dans cette même étude sont aussi relativement jeunes, soit en moyenne 37 ans, et travaillent pour le même employeur depuis en moyenne douze ans (Blum et Roman, 1992). Ainsi, l'ancienneté semble être aussi liée à l'utilisation du PAE (French, Roman, Dunlap et Steele, 1997). Les résultats de Blum et Roman (1992) font également ressortir que ce sont les employés de bureau et les cols bleus qui utilisent (64 %) le plus souvent les services du PAE, le revenu des utilisateurs (61 %) se situant entre 20 000 \$ et 40 000 \$ annuellement. Pour Hall et al. (1991), cependant, le revenu des utilisateurs est supérieur à ceux qui ne l'utilisent pas, alors que le salaire relevé dans l'étude de Blum et Roman (1992) est assez moyen. Il faut toutefois préciser que parce

que ces deux études ne ciblent pas la même population, il devient difficile de bien comparer leurs résultats.

Gerstein, Gaber, Dainas et Duffey (1993) ont mené une étude sur l'effet de la hiérarchie organisationnelle et le statut de l'employé sur l'utilisation du PAE. On y apprend que l'utilisation ne diffère pas entre les superviseurs et les employés, mais que le personnel du niveau intermédiaire y recourt plus fréquemment que le personnel de la strate supérieure ou inférieure. Ce constat va à l'opposé de ce qui a été trouvé dans l'étude de Blum et Roman (1992), où la popularité du programme est plus grande parmi les employés de la base. D'après Gerstein et al. (1993), les travailleurs du niveau intermédiaire démontraient plus d'attitudes positives envers le PAE, car ils avaient, dans le contexte organisationnel étudié, plus de contact avec celui-ci. Il semble ainsi que connaître le PAE favoriserait les perceptions positives à son endroit, et encouragerait par conséquent son utilisation.

Pour certains auteurs, par contre, certaines variables sociodémographiques n'ont pas d'impact significatif sur l'utilisation du PAE. En effet, dans les recherches de French et al. (1997) ainsi que Milne et al. (1994), le genre n'aurait pas d'effet significatif sur l'utilisation du PAE, et ce, même si dans leur étude les femmes le consultent plus souvent que les hommes. Dans ces mêmes études, l'usage du PAE ne dépend pas non plus de la scolarité, l'état civil, l'ancienneté et la hiérarchie organisationnelle. Cette divergence de résultats pourrait s'expliquer par une différence de population entre les études. Quoi qu'il en soit, les variables sociodémographiques ne semblent pas suffisantes à elles seules pour prédire l'utilisation du PAE.

Certains groupes d'employés y auraient par contre moins accès, tels que ceux à temps partiel ou en probation, les saisonniers, les retraités et ceux qui ont été congédiés (Csiernik, 2002). Il faut dire que ce sont pour la plupart des emplois atypiques. Les employés qui occupent en général ce type d'emplois bénéficient moins des avantages sociaux, et comme les PAE en font partie, il n'est pas surprenant de constater qu'ils sont moins couverts par ce genre de programme.



D'autres employés n'auraient tout simplement aucun intérêt à utiliser les services du PAE. Ces employés sont habituellement des hommes de 50 ans et plus, occupant des postes de cadres, intermédiaires ou supérieurs, et de professionnels. Plusieurs attitudes et croyances négatives au sujet du PAE pourraient expliquer pourquoi ils ne les utilisent pas. Ces personnes nient toutes formes de problèmes, et ce, malgré le haut niveau de stress qu'elles connaissent au travail. Pour ces employés, recourir au PAE serait dévalorisant, et s'adresserait uniquement aux autres. Ils ont donc le sentiment de pouvoir compter uniquement sur eux-mêmes. Bref, ils résisteraient au changement (Braun et Novak, 1986).

Certaines perceptions viennent de toute évidence influencer l'utilisation du PAE. Les études montrent que les employés y recourent lorsque, par exemple, ils ont l'impression que la confidentialité est préservée et que les services sont facilement accessibles. Les employés doivent également avoir confiance en l'efficacité du PAE en plus d'avoir le sentiment d'être soutenus socialement (ex. : par leur superviseur). Sa recommandation par les pairs serait en conséquence une condition qui détermine ou non son utilisation, sans compter qu'une première expérience positive peut aussi motiver à vouloir réutiliser les services (Athanasziades, Winthrop et Gough, 2008; Braun et Novak, 1986; Delaney, Grube et Ames, 1998; French et al., 1997; Hall et al., 1991; Milne, Blum et Roman, 1994).

L'utilisation du PAE dépend en outre de plusieurs facteurs organisationnels. D'abord, la promotion du programme par le biais d'activités favoriserait son utilisation puisque les employés apprennent à le découvrir. Le PAE doit avoir enfin un caractère formel (politique écrite) et avoir suffisamment d'effectifs pour être capable de répondre à la demande (Azzone, McCann, Merrick, Hiatt, Hodgkin et Horgan, 2009; Csiernik, 2003; Weiss, 2003).

Nous croyons que les attitudes et croyances que développent les employés à propos du PAE prédiraient bien plus leur utilisation que les variables sociodémographiques comme telles. Une différence de socialisation (Brodzinski et Goyer, 1987) entre les hommes et

les femmes marqueraient leurs attitudes et leurs croyances, et par conséquent, l'utilisation du PAE. Les femmes y feraient appel plus souvent puisque notre société accepte davantage l'expression de leur « vulnérabilité ». Quant aux hommes, demander de l'aide peut encore à ce jour être vu comme une forme de faiblesse, particulièrement s'ils se situent plus haut dans la hiérarchie organisationnelle. Même si les femmes utilisent plus fréquemment le PAE, ce sont surtout leurs attitudes et croyances qui y joueraient un rôle.

### 2.2.3 Les effets du PAE sur l'employé et l'organisation

Les principaux avantages perçus par les organisations en ce qui concerne le PAE sont l'amélioration du moral des employés, l'augmentation de la productivité ainsi que la réduction de l'absentéisme et des coûts liés aux soins de santé. Mais rares sont les entreprises qui évaluent leur PAE (Loo et Watts, 1993). Quant aux études empiriques portant sur l'évaluation du PAE, elles se montrent assez contradictoires au sujet de leur efficacité. Certaines rapportent des effets positifs sur les attitudes et les comportements des employés de même que sur la performance de l'organisation, alors que d'autres ne constatent aucun effet.

Les revues de la littérature de Macdonald et al. (1997; 2000) mettent en évidence plusieurs effets positifs associés au PAE comme l'accroissement de la productivité ainsi que la réduction de l'absentéisme, des accidents de travail, des coûts liés aux soins de santé, du nombre de griefs et de mesures disciplinaires. Ces résultats sont toutefois attribués à des PAE qui reposent sur un système de référence formelle où seuls les problèmes de drogues et d'alcool sont traités. Ils ne peuvent donc être généralisés à l'actuel PAE de type « *broad brush* », car celui-ci aide les employés qui le souhaitent à composer avec toutes sortes de situations (ex. : consommation de drogues et d'alcool, problèmes financiers, familiaux et légaux).

Dans le but d'évaluer l'effet de ce type de programme, Macdonald et al. (1997; 2000) ont mené deux études sur des indicateurs de la performance (journées de maladie, journées d'indemnité, journées de travail incomplètes, retards, etc.). Contrairement aux recherches précédentes, leurs résultats indiquent des problèmes de performance et un taux d'absentéisme plus élevés, avant, pendant et après le traitement, comparativement au groupe contrôle. D'après les auteurs, les indices d'amélioration sont peut-être plus difficiles à observer puisque l'actuel PAE couvre un éventail de problèmes, contrairement à l'ancien, où l'accent était mis sur l'alcool. Comme l'alcoolisme est un problème jugé comme étant beaucoup plus sévère, les indices d'amélioration seraient tout simplement plus faciles à voir. Les utilisateurs interrogés dans le cadre de ces études se disent néanmoins satisfaits des services du PAE, et les conseillers rapportent même avoir

constaté une amélioration de certains problèmes (ex. : financiers, psychologiques et légaux).

Une analyse coût/bénéfice du PAE de l'État de l'Ohio aux États-Unis fait également ressortir la satisfaction des employés à l'égard du PAE. L'étude met par contre en évidence l'incapacité du programme d'accroître la productivité et de réduire les coûts d'assurance santé, le nombre de réclamations, le nombre de journées de maladie de même que le taux de roulement (McClellan, 1989).

Le PAE n'aurait pas non plus d'impact significatif sur le nombre d'accidents de travail. Elliott et Shelley (2005) ont effectué une étude auprès d'un échantillon de 12 167 employés victimes d'au moins un incident au travail dû à la consommation d'alcool. Les résultats n'indiquent aucune diminution significative des incidents suite à l'intervention du PAE. Ce programme serait ainsi incapable de changer les habitudes de consommation jugées comme étant problématiques.

Une autre étude réalisée auprès d'une cinquantaine d'utilisateurs du PAE de l'hôpital pour lequel ils travaillent, indique une amélioration de la performance et une réduction du taux d'absentéisme (Ramanathan, 1992). Toutefois, ces résultats sont difficilement comparables à ceux trouvés par Macdonald et al. (1997; 2000) ainsi que McClellan (1989) puisque les échantillons ne proviennent pas du même secteur d'activité. Par ailleurs, cette même étude révèle que le PAE ne réussirait pas à diminuer de façon significative le niveau de stress des employés, l'intention de rester dans l'organisation étant alors influencée négativement (Ramanathan, 1992).

Quoique les utilisateurs se montrent en général satisfaits du PAE, l'organisation pour sa part ne semble pas toujours retirer les avantages présumés. Pour Arthur (2000), cela signifie que les améliorations perçues par les employés et les conseillers ne se répercutent pas nécessairement sur l'organisation. Pourtant, l'évaluation du PAE selon l'approche coût/bénéfice confirme que les entreprises retirent un retour sur investissement supérieur (ou neutre) pour chaque dollar investi dans le programme (Blaze-Temple et Howat, 1997;

Hargrave, Hiatt, Alexander et Shaffer, 2008; Klarreich, DiGiuseppe et DiMattia, 1987), ce qui voudrait dire que le taux d'absentéisme à diminuer, et que la productivité à augmenter.

Bref, l'efficacité du PAE sur l'employé et l'organisation est loin de faire l'unanimité entre les auteurs. Pour Highley-Marchington et Cooper (1997), les PAE auraient un effet limité sur l'organisation puisqu'ils interviennent avant tout sur le plan individuel. Bien que les employés ressentent une amélioration suite à l'utilisation du PAE, l'entreprise discerne pour sa part très peu de changements<sup>3</sup>. D'après les auteurs, une autre pratique d'intervention, complémentaire au PAE, devrait aussi être implantée pour réussir à produire les changements escomptés au niveau de l'organisation. L'approche « micro » s'avère utile lorsque la source des difficultés est personnelle, alors que l'approche « macro » se montre plus efficace avec les problèmes d'origine organisationnelle.

---

<sup>3</sup> Dans leur étude, Highley-Marchington et Cooper (1997) constatent uniquement une baisse de l'absentéisme.

### **2.3 Les raisons pour lesquelles l'employeur adopte un PAE**

Les auteurs, Berridge et al. (1997), ont avancé de façon théorique six formes de raisons pour tenter d'expliquer la mise en place du PAE en entreprise. Selon leur modèle, le PAE pourrait être adopté pour : raison humaniste, raison d'efficacité, raison politique, raison d'excellence, raison liée à la GRH et/ou aux relations industrielles. Chacune de ces raisons est d'abord expliquée avant de présenter trois différentes études où sont dégagés les principaux motifs cités par les entreprises relativement à l'adoption du PAE.

#### *La raison humaniste*

Selon la perspective humaniste, c'est la conception même de la relation d'emploi qui motiverait l'adoption du PAE. Dans une relation d'emploi, le salarié s'engage à fournir les meilleurs efforts possible, tant physique que mental, pour effectuer ses tâches. En retour, l'employeur doit veiller à ce que les aspects négatifs du travail soient minimisés. Il est alors conscient des répercussions négatives que peut avoir le travail sur l'individu et, pour cette raison, se sent obligé de compenser ou rectifier ces effets en adoptant, par exemple, un PAE. Bref, c'est le désir général d'aider l'employé et le souci de limiter les effets négatifs du travail qui motiveraient ici l'adoption du PAE.

#### *La raison d'efficacité*

L'adoption du PAE pourrait aussi reposer sur un calcul plus ou moins précis de retour sur investissement où l'augmentation de la productivité, la diminution de l'absentéisme et l'amélioration de l'innovation et la créativité sont notamment pris en considération. Si l'estimation du retour sur investissement est supérieure à chaque dollar investi dans le PAE, l'employeur serait motivé à l'adopter.

#### *La raison politique*

Le PAE pourrait aussi être adopté pour contrôler les attitudes et les comportements de la main-d'œuvre en l'introduisant dans le système d'évaluation et de formation de l'entreprise. Les objectifs organisationnels pourraient ainsi être plus facilement atteints

puisque les employés auraient de l'aide pour se concentrer sur les résultats escomptés, et pour construire leur carrière au sein même de l'entreprise.

### *La raison d'excellence*

Développer une culture organisationnelle axée sur l'excellence est également une autre raison qui pourrait motiver l'adoption du PAE. La qualité des produits et des services est inévitablement liée à la qualité des services offerts aux employés. L'employeur doit en effet appliquer à l'interne les mêmes critères d'excellence que ceux demandés aux employés pour la production de biens et services. Adopter un PAE serait ainsi une façon d'offrir de meilleures ressources pour améliorer l'efficacité de l'entreprise. Diverses méthodes de résolution de problèmes y sont montrées pour que les employés soient en mesure de régler eux-mêmes les situations conflictuelles qui surviennent dans le cadre de leur travail. Le PAE favorise alors de manière implicite le développement d'une organisation apprenante qui apparaît être une solution pour une entreprise plus efficiente. Bref, le PAE permet à l'employeur de découvrir d'autres méthodes organisationnelles encore plus efficaces pour l'entreprise.

### *La raison selon la perspective de la GRH*

Le PAE pourrait aussi être adopté pour *externaliser* le traditionnel rôle protecteur de la gestion des ressources humaines. À l'instar de la fonction RH, le PAE détient des informations sur les membres du personnel pour maximiser l'utilisation des compétences et connaissances de chacun, et minimiser les effets négatifs dus au manque individuel d'engagement et d'effort. Son niveau d'intégration au sein du département des ressources humaines dépend si les services du PAE sont offerts à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Par exemple, le programme interne peut être systématiquement offert par le programme d'évaluation pour une réduction de la performance. Quant au programme externe, il met davantage l'accent sur le développement individuel des objectifs pour que s'améliore la capacité de l'employé à faire face aux situations problématiques.

### *La raison selon la perspective des relations industrielles*

L'adoption du PAE serait basée sur l'idéologie de la tendance à l'individualisme en matière d'emploi (contrat personnel, rémunération liée aux performances, évaluation personnelle) puisque le programme se concentre lui-même sur des problèmes personnels, et non collectifs, dans une optique de psychologie individuelle, plutôt que sociale. Il peut alors par exemple servir dans les procédures disciplinaires et de règlements de griefs. Une sanction peut en effet être suspendue, à la condition que l'employé complète avec succès le PAE, faute de quoi la sanction sera mise en application comme prévue.

### *Résultats empiriques*

Pour vérifier de manière empirique leur modèle, Berridge et al. (1997) ont rapporté les principales raisons citées par les employeurs sondés dans le cadre de l'étude de Highley et Cooper (1995) afin de pouvoir les classer. Les répondants ont le plus souvent dit avoir adopté le PAE (1) pour soutenir les membres du personnel et (2) pour donner l'impression d'être une entreprise à visage humain. Ces deux raisons sont classées par les auteurs sous la logique humaniste. Les employeurs interrogés ont également mentionné avoir adopté le PAE (3) pour aider les employés à s'adapter au changement organisationnel et (4) pour répondre à un niveau élevé de stress. Ces réponses refléteraient cette fois-ci selon les auteurs un raisonnement plutôt politique.

D'autres analyses de cas ont été réalisées en s'appuyant sur le modèle de Berridge et al. (1997). Contrairement à ces derniers auteurs, Alker et McHugh (2000) ainsi que Kirk (2005) ont fait respectivement ressortir que les principales raisons qui motivent l'employeur à adopter le PAE sont la gestion du changement organisationnel et des contextes problématiques. Le PAE serait ainsi mis en place en réaction à des conditions négatives de travail produisant un niveau exceptionnellement élevé de stress qui dépasse les compétences mêmes des services de ressources humaines déjà présents dans l'entreprise. Par contre, une fois le PAE implanté au sein même de l'organisation, la gestion du bien-être (logique humaniste) devient la principale raison pour laquelle l'entreprise conserve le programme.



La motivation première de l'employeur en ce qui concerne l'adoption du PAE repose, pour Berridge et al. (1997), sur des considérations humanistes, et en deuxième lieu, sur un raisonnement politique, alors que c'est l'inverse pour Alker et McHugh (2000) de même que pour Kirk (2005). Cet écart pourrait tout simplement s'expliquer par le fait que les motifs peuvent se chevaucher entre eux, devenant ainsi difficile de déterminer avec exactitude les raisons qui ont motivé initialement l'adoption du PAE. On tente, par exemple, de réduire le niveau de stress pour augmenter la productivité de l'entreprise. Mais quel que soit le motif de l'adoption, le PAE aide l'employeur selon nous à gérer les ressources humaines. Pour ainsi mieux comprendre pourquoi l'employeur adopte une telle pratique, les caractéristiques des entreprises qui adoptent un PAE, les caractéristiques de la main-d'œuvre et les caractéristiques organisationnelles seront présentées dans la prochaine section afin de faire ressortir les facteurs qui influencent le plus la présence du PAE en entreprise.

## **2.4 Les déterminants de la présence du PAE en entreprise**

La présente section a pour objet de présenter les facteurs identifiés dans la littérature avec lesquels est liée la présence du PAE, et l'effet respectif de ces facteurs est exposé. Nous les avons regroupés sous trois catégories : (1) les caractéristiques de la main-d'oeuvre, (2) les caractéristiques organisationnelles et (3) les caractéristiques du marché du travail.

### **2.4.1 Les caractéristiques de la main-d'oeuvre**

Dans les études répertoriées, plusieurs variables propres aux travailleurs sont liées à la présence du PAE en entreprise. Ces variables sont l'âge, le sexe, les minorités visibles, le niveau de scolarité et le statut d'emploi. Nous verrons pour chacune de ces variables si elles jouent ou non un rôle significatif sur la présence du PAE dans le milieu organisationnel.

#### **2.4.1.1 L'âge des employés**

L'impact de l'âge des employés sur la présence du PAE a fait l'objet de quelques études. Bien qu'ils n'expliquent pas pourquoi, les chercheurs portent leur attention sur deux groupes d'âge en particulier : les 30 ans et moins, et les 55 ans et plus. On peut penser que les auteurs y portent une attention particulière puisque les plus jeunes auraient davantage tendance à vouloir travailler pour une compagnie qui favorise une organisation du travail plus flexible, alors que les plus âgés travailleraient au contraire pour des firmes plus traditionnelles, où l'organisation du travail est plus hiérarchisée. Comme la présence du PAE serait une preuve de flexibilité, on pourrait s'attendre à ce que ce genre de programme soit plus populaire auprès des entreprises qui embauchent en moyenne un plus jeune personnel. Les résultats de ces études disent cependant le contraire : il n'y aurait pas de lien significatif entre l'âge des employés et la présence du PAE (Csiernik et al., 2005; Hartwell et al., 1996; Macdonald et al., 2006a, 2006b). Ainsi, quel que soit leur âge, les employés bénéficieraient de ce genre de programme.

### **2.4.1.2 Le genre**

Quelques études ont analysé l'impact du genre sur la présence du PAE en entreprise. D'après Spell et Blum (2005), lorsque la main-d'œuvre est à prédominance masculine, les employeurs aux États-Unis adopteraient un PAE en réponse à la théorie selon laquelle les hommes sont de plus grands consommateurs de drogues que les femmes. Les PAE sont donc vus comme un moyen pour contrôler cette dépendance qui toucherait de façon plus significative les hommes. Toutefois, les auteurs n'anticipent pas une relation très forte entre la proportion d'hommes et la présence du PAE, car ce type de programme vient aussi en aide aux femmes en plus de traiter d'autres sortes de problèmes personnels. La théorie de la segmentation du marché du travail explique par ailleurs que les hommes se retrouvent dans les secteurs où la rémunération est plus avantageuse. Les PAE leur seraient par conséquent plus accessibles puisqu'ils constituent une forme d'avantages sociaux.

Les auteurs canadiens semblent pour leur part davantage s'intéresser à la présence du PAE selon la proportion de femmes dans l'entreprise (Csiernik et al., 2005; Macdonald et al., 2006a; 2006b). À notre avis, cela peut s'expliquer par leur façon différente de concevoir le PAE. Aux États-Unis, le programme semble plutôt être utilisé comme un instrument de contrôle axé sur une gestion de sanctions et de punitions, tandis que cette pratique au Canada semble au contraire être vue comme un moyen « humanitaire » mis en place pour aider la gestion des ressources humaines. Comme notre société se montre plus tolérante face à l'expression de la vulnérabilité des femmes, celles-ci consulteraient davantage ce genre de programme. On peut donc penser que le PAE aurait de plus forte de chance de se retrouver dans les entreprises à prédominance féminine.

D'un point de vue empirique, peu importe que l'entreprise ait plus d'hommes ou de femmes, le genre n'aurait finalement pas d'effet significatif sur la présence du PAE dans les études recensées. D'après Spell et Blum (2005), le genre est une variable qui devient possiblement moins importante en raison des multiples problèmes traités par les PAE. De plus, même si les femmes sont perçues comme étant moins consommatrices de drogues, elles ont néanmoins d'autres besoins auxquels peuvent répondre les PAE (Spell et Blum,

2005) comme les problèmes familiaux, financiers et légaux. Les PAE seraient alors mis autant à la disposition des hommes que des femmes, quel que soit le problème que chacun d'eux est plus susceptible de vivre. Il semble que la présence du PAE repose sur d'autres variables que le genre.

#### **2.4.1.3 Les minorités visibles**

L'impact des minorités visibles sur la présence du PAE en entreprise a fait l'objet de quelques recherches. Elles montrent toutes une relation négative significative entre la présence du PAE et la proportion de minorités visibles dans les entreprises. Plus l'entreprise compte de minorités visibles, moins elle est susceptible d'implanter un PAE (Csiernik et al., 2005; Hartwell et al., 1996; Macdonald et al., 2006a, 2006b). Celui-ci serait alors une forme d'avantages sociaux pour des employés déjà privilégiés sur le plan financier (Macdonald et al., 2006a, 2006b). Selon la théorie de la segmentation du marché du travail, les minorités visibles auraient des emplois moins bien rémunérés puisque leur qualification professionnelle n'est pas reconnue sur le marché du travail. Les PAE sont pourtant des services vers lesquels pourraient se tourner les minorités visibles tout au long de leur processus d'intégration, tant au niveau de l'entreprise que du pays d'accueil.

#### **2.4.1.4 Le niveau de scolarité**

À notre connaissance, une seule étude a porté sur l'impact du niveau de scolarité des employés sur la présence du PAE en entreprise. Cette étude montre que le niveau de scolarité a un effet positif significatif sur la présence du PAE dans le milieu du travail. Sa fréquence serait en effet plus marquée lorsque les employés sont relativement plus instruits, c'est-à-dire lorsqu'une majorité d'entre eux détienne au moins un diplôme d'études secondaires ou un diplôme d'études collégiales. Les PAE serviraient à minimiser les coûts d'embauche et de formation liés au remplacement des employés en difficulté (Hartwell et al., 1996), mais qualifiés, puisqu'ils sont réadaptés de façon à pouvoir rester dans l'entreprise. De plus, ce résultat suppose de meilleurs emplois pour les employés scolarisés, et conséquemment, de meilleurs avantages, tels les PAE qui font parties des avantages sociaux complémentaires (St-Onge et al., 2004). Les PAE sont donc

une pratique de gestion servant à l'attraction et à la rétention des employés scolarisés. Cette conclusion demeure cependant prématurée étant donné le manque de littérature sur le sujet.

#### **2.4.1.5 Le statut d'emploi**

Nous avons relevé dans la littérature qu'une seule étude ayant mesurée l'impact du statut d'emploi sur la présence du PAE en entreprise. Les travailleurs à temps plein seraient, selon nous, beaucoup plus susceptibles de bénéficier de ce genre de services puisque ce sont eux qui profiteraient le plus des avantages sociaux. Les emplois atypiques, comme les emplois à temps partiel, à contrat, et saisonniers, disposant moins de ces avantages. Hartwell et al. (1996) n'ont cependant pas trouvé de lien significatif entre ces deux variables, la présence du PAE n'étant alors pas influencée par le statut d'emploi. Il faut cependant se rappeler que cette conclusion ne repose que sur une seule étude.

Le Tableau II rapporte les résultats trouvés dans les écrits recensés en ce qui concerne les caractéristiques de la main-d'œuvre. En le consultant, on peut voir que ces caractéristiques ne sont pas les meilleurs pour prédire la présence du PAE en entreprise. L'âge, le sexe, les minorités visibles, le niveau de scolarité et le statut d'emploi constituent les facteurs relevés lors de notre revue de la littérature. Parmi ceux-ci, seuls deux facteurs seraient en lien avec la présence du PAE : les minorités visibles et le niveau de scolarité. Cependant, comme les publications sur le sujet se font assez rares, il est encore trop tôt pour tirer des conclusions définitives.

**Tableau II: Synthèse des résultats trouvés dans la littérature pour les caractéristiques de la main-d'oeuvre**

<b>Caractéristiques de la main-d'œuvre</b>	<b>Sources</b>	<b>Effets sur la présence du PAE en entreprise</b>
Âge des employés	Csiernik et al., 2005 Hartwell et al., 1996 Macdonald et al., 2006a Macdonald et al., 2006b	Aucun impact
Genre	Csiernik et al., 2005 Macdonald et al., 2006a Macdonald et al., 2006b	Aucun impact (femmes)
	Spell et Blum, 2005	Aucun impact (hommes)
Minorités visibles	Csiernik et al., 2005 Hartwell et al., 1996 Macdonald et al., 2006a Macdonald et al., 2006b	(-)
Niveau de scolarité	Hartwell et al., 1996	(+)
Statut d'emploi	Hartwell et al., 1996	Aucun impact

## **2.4.2 Les caractéristiques organisationnelles**

Dans les études recensées, la présence du PAE en entreprise est aussi liée à diverses caractéristiques organisationnelles, tels la taille de l'entreprise, la présence syndicale, le secteur d'activité et la structure organisationnelle. De la même manière que pour les caractéristiques de la main-d'œuvre, l'effet de chacune de ces variables sur la présence du PAE sera mis en évidence.

### **2.4.2.1 La taille de l'entreprise**

Certains auteurs américains et canadiens ont dressé un portrait de la fréquence du PAE selon la taille de l'entreprise. De nombreuses théories sont avancées pour tenter d'expliquer sa répartition entre les différentes tailles d'entreprise. D'abord, c'est une pratique qui serait plus répandue parmi les grandes organisations puisque les ressources financières dont elles disposent leur permettent d'offrir de meilleurs services. Ensuite, les grandes entreprises se soucient beaucoup plus de leur légitimité à cause de leur visibilité publique. Adopter un PAE serait ainsi pour elles une façon stratégique d'améliorer leur image publique. Enfin, la perspective institutionnelle explique que les entreprises ayant déjà adopté un PAE influencent les concurrents, qui à leur tour en adopteraient aussi un (Spell et Blum, 2005).

Les recherches empiriques confirment que la fréquence du PAE dépend de la taille de l'entreprise. Par exemple, une étude américaine conduite par Hartwell et al. (1996) montre qu'en 1993, environ 76 % des entreprises avec plus de 1000 employés avaient un PAE, et 25 % des entreprises sans PAE, souhaitaient en implanter un au courant de la prochaine année. D'après cette même étude, seulement 21 % des entreprises comptant de 50 à 99 employés avaient un PAE, et 7 % de ces entreprises sans PAE envisageaient sa mise en place au courant de la prochaine année (Hartwell et al., 1996). L'enquête du « *Bureau of Labor Statistics* » (1988) et du « *National Employment Survey* » (1991) ainsi que les recherches de Macdonald et Dooley (1990a, 1991), Macdonald et al. (2006a) et Macdonald et Wells (1994) arrivent aux mêmes conclusions, à savoir que les grandes entreprises sont plus susceptibles d'adopter un PAE.

Les PAE seraient par contre une pratique plus récente dans les entreprises de petite taille. Toujours aux États-Unis, plus de 70 % des entreprises avec 50 à 99 salariés ont mis en place un PAE sur une période de cinq ans avant 1996, comparativement à 34 % pour les organisations avec plus de 1000 employés (Hartwell et al., 1996). Pour le « *National Employment Survey* », les PAE sont également une nouvelle tendance dans les petites entreprises (Blum et al., 1992). D'après Spell et Blum (2005), c'est surtout le moment d'adoption qui jouerait un rôle significatif sur la présence du PAE selon la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises adopteraient en premier les PAE pour répondre à la concurrence, et ainsi paraître progressives, les petites entreprises les adoptant ultérieurement.

En somme, la taille de l'entreprise semble uniquement avoir un effet à court terme sur la fréquence plus marquée du PAE dans les entreprises de grande taille, l'écart entre les petites et les grandes entreprises se réduisant à plus long terme. La taille de l'entreprise agirait par conséquent surtout sur le moment d'adoption, et non simplement sur la fréquence d'implantation. Ainsi, les PAE seraient de plus en plus répandus dans les petites entreprises.

#### **2.4.2.2 Le secteur d'activité**

La fréquence du PAE parmi les entreprises américaines et canadiennes selon le secteur d'activité a fait l'objet de quelques études. Ces études montrent un lien direct entre le secteur d'activité et la présence du PAE en entreprise. Une enquête récente menée au Canada auprès de 565 organisations comptant plus de 100 employés montre que les PAE sont plus souvent retrouvés (87,0 %) dans le secteur public (Macdonald et al., 2006a). Deux autres recherches effectuées en Ontario en 1989 et 1993 auprès d'entreprises de 50 salariés et plus en arrivent au même constat : les entreprises oeuvrant dans les secteurs gouvernementaux, de la santé et de l'éducation sont plus susceptibles d'y mettre en place un PAE (Macdonald et Dooley, 1990a; Macdonald et Wells, 1994).

Aux États-Unis, les secteurs d'activité où l'on retrouve le plus souvent les PAE sont les entreprises de communication, de services et de transport. En effet, une étude conduite



par le « *Research Triangle Institute* » indique qu'en 1993, 52 % de ces entreprises de 50 employés et plus avaient un PAE (Hartwell et al., 1996). L'enquête effectuée par le « *Bureau of Labor Statistics* » en 1988 en arrive aux mêmes conclusions. Ceci pourrait s'expliquer par les régulations développées par le gouvernement américain pour contraindre les entreprises du transport à faire de l'éducation en plus de dépister les consommateurs de drogues (Hartwell et al., 1996).

Les PAE sont par contre moins populaires auprès des entreprises canadiennes du transport. En 1989, près de 34 % des entreprises comptant plus de 100 employés oeuvrant dans le secteur du transport ferroviaire, maritime et de l'aviation avaient un PAE, moins répandu cependant dans le secteur du camionnage (Macdonald et Dooley, 1991). Davantage préoccupées par la sécurité de leurs employés, ces entreprises favoriseraient plutôt des programmes de dépistage de drogues (Macdonald et al, 2006b). Même si un écart semble exister entre les entreprises de transport américaines et canadiennes, une comparaison demeure néanmoins difficile vu que les entreprises ne sont pas de la même taille.

Le secteur d'activité où l'on retrouve le moins de PAE, aux États-Unis comme au Canada, est le secteur de la construction (BLS, 1988; Hartwell et al., 1996; Macdonald et al., 2006a; Macdonald et Dooley, 1990a; Macdonald et Wells, 1994) à cause probablement des emplois qui sont souvent à contrat (Macdonald et al., 2006a). Les contractuels font en général augmenter le taux de roulement puisqu'ils quittent normalement l'entreprise une fois leur travail achevé, de telle sorte que l'employeur ne peut retirer un retour sur investissement supérieur à ce qui a été investi dans le programme.

Aux États-Unis, on remarque aussi moins de PAE dans le secteur des services (ou tertiaire) (Hartwell et al., 1996), et au Canada, dans le commerce en gros et au détail, peut-être à cause des emplois qui y sont moins bien rémunérés (Macdonald et Dooley, 1990a; Macdonald et Wells, 1994; Macdonald et al., 2006a). En effet, de toutes les industries, les grandes entreprises du secteur du commerce seraient celles qui en

adopteraient le moins (Hartwell et al., 1996), sans compter le grand nombre de PME dont les moyens financiers ne permettent pas d'offrir ce genre de services à leurs employés.

Contrairement à ce qui a été montré jusqu'ici, une étude réalisée à partir de données recueillies en 2003 n'a trouvé aucune différence significative entre les différents secteurs d'activité en Ontario, hormis le fait que, depuis 1989, les PAE sont de plus en plus répandus dans les secteurs financier, manufacturier, tertiaire de même que dans le secteur de la vente au détail (Macdonald et al., 2007). Toutefois, ces chercheurs ne se concentrent que sur des entreprises de 100 employés et plus, les autres études (Macdonald et Dooley, 1990a; Macdonald et Wells, 1994) s'intéressant quant à elles à des entreprises de plus de 50 employés.

La présence du PAE dans les entreprises américaines et canadiennes semble malgré tout influencer par le secteur d'activité. Au Canada, les PAE sont choses courantes dans le secteur public, et se font plus rares dans le secteur de la construction. Leur présence dépendrait alors de certaines caractéristiques propres à chaque industrie comme la stabilité d'emploi, les mesures de sécurité et les dispositions législatives. La perspective institutionnelle propose aussi que les entreprises adoptent un PAE en réponse aux pressions du secteur d'activité où la pratique courante est d'en offrir. Ainsi, plus le programme est populaire auprès des entreprises d'un même secteur d'activité, plus les concurrents du même secteur voudront aussi en adopter un.

#### **2.4.2.3 La présence syndicale**

La présence syndicale a fait l'objet de quelques recherches afin de savoir si elle joue un rôle significatif sur celle du PAE. Les résultats empiriques montrent que le programme est en effet plus fréquent dans les entreprises syndiquées (Csiernik et al., 2005; Hartwell et al., 1996; Macdonald & Wells, 1994; Macdonald et al., 2006a, 2006b). Par exemple, Csiernik (2002) rapporte que parmi les 154 organisations sondées dans son étude, 90 % d'entre elles sont syndiquées. Selon la perspective institutionnelle, l'entreprise adopte un PAE en réponse aux pressions du syndicat. Ce sont ainsi les syndiqués qui profitent le plus de ces services. Leur meilleure condition de travail leur permettent d'avoir une

meilleure rémunération, et par conséquent, de meilleurs avantages sociaux. Les PAE profiteraient alors surtout à une main-d'œuvre étant plus avantagée sur le plan financier (Macdonald et al., 2006a, 2006b).

L'effet de la présence syndicale sur celle du PAE ne fait toutefois pas l'unanimité entre les auteurs. Dans l'étude de Bennett et al. (1994) et celle de Spell et Blum (2005), la syndicalisation aux États-Unis n'a pas d'impact significatif sur la présence du PAE en entreprise. Toutefois, dans la première étude, la présence syndicale est une variable contrôle, et non une variable indépendante, et la deuxième recherche est une étude longitudinale, et non transversale. Comme la syndicalisation est plus faible aux États-Unis, il se peut que son effet sur la présence du PAE se soit affaibli avec le temps. D'après Bennett et al. (1994), il se peut aussi que le rôle de la présence syndicale ait statistiquement diminué en raison des autres variables organisationnelles et du marché du travail, également incluses dans leur modèle.

Même si les études ne sont pas consensuelles, la présence syndicale semble tout de même avoir une certaine influence sur celle du PAE. Comme cette pratique est une forme de rémunération et d'avantages sociaux, il est fort possible que le syndicat en fasse la demande auprès de l'employeur en usant de son pouvoir de négociation. La syndicalisation devrait ainsi avoir un impact positif sur la présence du PAE en entreprise, car l'employeur a de fortes chances de l'adopter en réponse à la pression du syndicat.

#### **2.4.2.4 La gestion flexible du travail**

Parmi la littérature recensée, seules deux études ont lié la gestion flexible et la présence du PAE. Les résultats montrent que les PAE sont moins répandus dans les organisations dont la gestion est très hiérarchisée, indiquant un leadership autoritaire et de contrôle. Ce sont plutôt les entreprises avec une gestion organique qui y recourent le plus souvent. Ces entreprises reposent habituellement sur une gestion participative où les employés sont activement impliqués dans le processus décisionnel de l'organisation (Csiernik et al., 2005; Macdonald et al., 2006b). Une gestion flexible du travail indiquerait que l'employeur accorde une grande place aux ressources humaines et se soucie de l'individu.

Comme les PAE sont un programme de gestion des ressources humaines visant à aider les employés en difficulté, la nature même du programme en fait ainsi lui-même une pratique de gestion flexible du travail.

Les variables trouvées dans la littérature en ce qui a trait aux caractéristiques organisationnelles sont la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la présence syndicale et la gestion flexible du travail. Comme le montre le Tableau III, toutes ces variables auraient un impact sur la présence du PAE en entreprise, de sorte que les caractéristiques organisationnelles seraient de meilleurs déterminants de la présence du PAE que les caractéristiques de la main-d'œuvre.

**Tableau III: Synthèse des résultats trouvés dans la littérature pour les caractéristiques organisationnelles**

Caractéristiques organisationnelles	Sources	Effets sur la présence du PAE en entreprise
Taille de l'entreprise	BLS, 1988 Blum et al., 1992 Hartwell et al., 1996 Macdonald et Dooley, 1990a; 1991 Macdonald et al., 2006a Macdonald et Wells, 1994 ----- Spell et Blum, 2005	(+)          (+) non significatif
Secteur d'activité	<i>Aux Etats-Unis :</i> BLS, 1988   ----- Hartwell et al., 1996   ----- <i>Au Canada :</i> Macdonald et al., 2006a Macdonald et Dooley, 1990a Macdonald et Wells, 1994 -----  Macdonald et al., 2007	<i>Présence élevée :</i> Communications, services d'utilité publique, secteur minier <i>Présence moindre :</i> construction, commerce au détail et services ----- <i>Présence élevée :</i> Communications, services d'utilité publique, transport <i>Présence moindre :</i> secteur minier, construction et services ----- <i>Présence élevée :</i> services gouvernementaux, de la santé et de l'éducation <i>Présence moindre :</i> Construction et commerce au détail ----- Ne varie pas de façon significative entre les secteurs d'activité.
Présence syndicale	Bennett et al., 1994 ----- Csiernik et al., 2005 Hartwell et al., 1996 Macdonald et Wells, 1994 Macdonald et al., 2006a; 2006b ----- Spell et Blum, 2005	Aucun impact (variable contrôle)          Aucun impact (étude longitudinale)
Gestion flexible du travail	Csiernik et al., 2005 Macdonald et al., 2006b	(+)

### 2.4.3 Les caractéristiques du marché du travail

Les études répertoriées ont permis de relever deux dernières variables relatives au marché du travail avec lesquelles est liée la présence du PAE en entreprise, soit la région et le taux de chômage. Comme les autres caractéristiques présentées plus haut, l'effet de chacune de ces variables sur la présence du PAE en entreprise est exposé.

#### 2.4.3.1 La région

Peu d'études ont porté sur la relation entre la région géographique<sup>4</sup> et la présence du PAE, sans compter que ces études n'auraient trouvé aucune différence significative entre les différentes régions (BLS, 1988; Blum et al., 1992; Hartwell et al., 1996; Macdonald et al., 2006a). La répartition du PAE entre les différentes entreprises selon les provinces et territoires du Canada semble tout compte fait proportionnelle.

Le « *National Employment Survey* » (NES) mené en 1991 observe par contre que les PAE sont distribués inégalement entre les différentes entreprises du milieu urbain et rural. Cette enquête remarque en effet que les employés de la ville ou de la banlieue disposent plus souvent des services du PAE que les employés de la campagne (Blum et al., 1992), possiblement à cause du fait que les grandes entreprises s'établissent avant tout en ville, et que les PAE sont en général retrouvés dans ces dernières.

Quoique la région géographique ait peu d'effet sur la présence du PAE, les employés travaillant en ville seraient plus susceptibles d'en bénéficier. Il existe en effet très peu de différence au niveau de l'accessibilité du programme entre les différentes entreprises selon les provinces et territoires du Canada. Un écart est par contre observé entre les entreprises de la ville et de la campagne, la région urbaine comptant un plus grand nombre de PAE. La région n'aurait finalement qu'une influence relative sur la présence du PAE en entreprise.

---

<sup>1</sup> Au Canada, les régions géographiques sont le Québec, l'Ontario, la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba, la Nouvelle-Écosse, le Nouveau-Brunswick, l'île du Prince-Édouard, Terre-Neuve, les Territoires du Nord-Ouest et du Yukon, le Nunavut et le Labrador (Macdonald et al., 2006).

### **2.4.3.2 Le taux de chômage**

À notre connaissance, une seule étude a mis en lien le taux de chômage avec la présence du PAE. Les auteurs y postulent que ce sont les entreprises faisant face à une pénurie de main-d'œuvre qui sont les plus susceptibles d'avoir un PAE, car le remplacement des employés en difficulté s'avère plus difficile au cours de cette période, contrairement aux moyens utilisés pour les conserver en emploi. Dans ce contexte, il devient plus avantageux de miser sur la réadaptation des employés que de les remplacer à cause des possibles risques qui y sont associés. Lorsque le taux de chômage est élevé, il devient au contraire plus simple de congédier les employés problématiques pour les remplacer par d'autres salariés (Bennett et al., 1994).

En contrôlant statistiquement pour la taille de l'entreprise, le secteur économique, l'industrie et la présence syndicale, le taux de chômage n'a pas d'effet significatif sur la présence du PAE quand l'entreprise offre à la fois un dépistage de drogues et un PAE. Les entreprises ayant les deux programmes ont ensuite été comparées avec celles qui en ont implanté uniquement un. Les résultats montrent que le taux de chômage agit sur la simple présence en entreprise du PAE. Les entreprises ont en effet plus de probabilité d'adopter exclusivement un PAE lorsque le marché du travail est en pénurie de main-d'œuvre. Il faut se rappeler toutefois que seule une étude américaine a porté sur le taux de chômage, ce qui démontre la nécessité de mener d'autres recherches sur le sujet.

Dans la documentation recensée, nous avons relevé deux variables relatives au marché du travail, soit la région et le taux de chômage. Vu leur faible nombre, les caractéristiques du marché du travail n'auraient qu'un impact assez limité sur la présence du PAE, d'autant plus que leur influence respective a dû être nuancée dans les deux cas, comme l'indique le Tableau IV. Par conséquent, les caractéristiques organisationnelles seraient les meilleurs déterminants de la présence du PAE en entreprise.

**Tableau IV: Synthèse des résultats trouvés dans la littérature pour les caractéristiques du marché du travail**

<b>Caractéristiques du marché du travail</b>	<b>Sources</b>	<b>Effets sur la présence du PAE en entreprise</b>
Région	<i>Région géographique aux États-Unis</i>	Faible impact
	BLS, 1988	
	Blum et al., 1992	
	Hartwell et al., 1996	Aucune variation
	<i>Région géographique au Canada</i>	
	Macdonald et al., 2006a	
	<i>Région urbaine vs rurale</i>	Forte variation
	Blum et al., 1992	
Taux de chômage	Bennett et al., 1994	(-) avec variables contrôles pour l'unique présence du PAE. Aucune relation pour les entreprises avec soit un dépistage de drogues ou un PAE.



## **2.5 La problématique**

Plusieurs facteurs sont liés à la présence du PAE dans les écrits recensés, mais seuls ceux qui nous semblaient les plus pertinents ont été retenus pour notre revue de la littérature. Les facteurs en question ont été classés sous trois catégories, soit (1) les caractéristiques de la main-d'œuvre, (2) les caractéristiques organisationnelles et (3) les caractéristiques du marché du travail. Classifier ainsi les facteurs nous permet d'identifier et de comparer les caractéristiques qui auraient le plus d'impact sur la présence du PAE en entreprise. Ainsi, après avoir analysé la littérature, nous concluons que ce sont surtout les caractéristiques organisationnelles qui ont un impact sur la présence du PAE. Les caractéristiques de la main-d'œuvre et les caractéristiques du marché du travail étant de moins bons facteurs prédictifs de la présence du PAE en entreprise.

Ces conclusions restent par contre discutables en raison des nombreuses lacunes trouvées dans la littérature. D'abord, très peu de chercheurs ont tracé un portrait représentatif de la présence du PAE en entreprise. Il n'existe par conséquent pas beaucoup d'études menées auprès d'entreprises canadiennes, et les autres, menés auprès d'entreprises américaines, ne peuvent être généralisées à l'ensemble des entreprises du Canada. De plus, même si les recherches réalisées auprès d'entreprises ontariennes et du transport permettent de mieux comprendre la présence du PAE dans cette région et cette industrie bien particulières, leurs résultats ne peuvent être généralisés aux entreprises des autres provinces et secteurs d'activité du Canada. À notre connaissance, aucune autre recherche n'a encore tenté de faire un portrait représentatif de la présence du PAE parmi l'ensemble des entreprises au Canada.

Les études recensées s'intéressent surtout aux caractéristiques organisationnelles pour évaluer la présence du PAE. En tenant compte des caractéristiques de la main-d'œuvre et des caractéristiques du marché du travail, notre modèle de recherche sera ainsi plus parcimonieux. Un manque important de théories est également constaté dans les études recensées. En effet, les auteurs n'expliquent pas toujours les modèles de recherche proposés, ce qui rend parfois difficiles l'interprétation des liens entre les différentes variables. Enfin, les études ne sont pas toujours consensuelles en ce qui concerne les

facteurs pouvant avoir un impact sur la présence du PAE, et tous les facteurs ne sont pas associés à des résultats concluants. Tirer des conclusions définitives s'avère en conséquence prématuré, car d'autres études comme notre mémoire sont nécessaires pour identifier et comparer les facteurs qui influencent la présence du PAE en entreprise.

En examinant les caractéristiques des entreprises canadiennes qui adoptent un PAE, les caractéristiques de leur main-d'œuvre et les caractéristiques du marché du travail, notre mémoire contribue à l'avancement des connaissances dans le domaine des relations industrielles, puisqu'il permet de dresser un portrait de la présence du PAE dans les entreprises au Canada. Classifier les variables sous différentes catégories nous permet de proposer un modèle de recherche plus rigoureux puisque la valeur relative de chacune de ces caractéristiques sera mise en évidence pour voir celle qui a le plus d'influence sur la présence du PAE en entreprise. La question de recherche à laquelle notre étude tente de répondre est donc la suivante : **quels facteurs influencent la présence du programme d'aide aux employés dans les entreprises au Canada?**

Connaître les caractéristiques des entreprises et de leur main-d'œuvre de même que les caractéristiques du marché du travail permettra de mieux comprendre les facteurs qui influencent la présence du PAE. Cette pratique serait distribuée inégalement entre les différentes entreprises au Canada. En s'intéressant à ce sujet d'étude, nous pourrions ainsi identifier la main-d'œuvre qui bénéficie le moins de ce genre de services de santé mentale et sociale.

**CHAPITRE 3 :**  
**MODÈLE D'ANALYSE, CADRE OPÉRATOIRE ET**  
**HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

## **Chapitre 3 : Le modèle d'analyse, le cadre opératoire, les hypothèses et propositions de recherche**

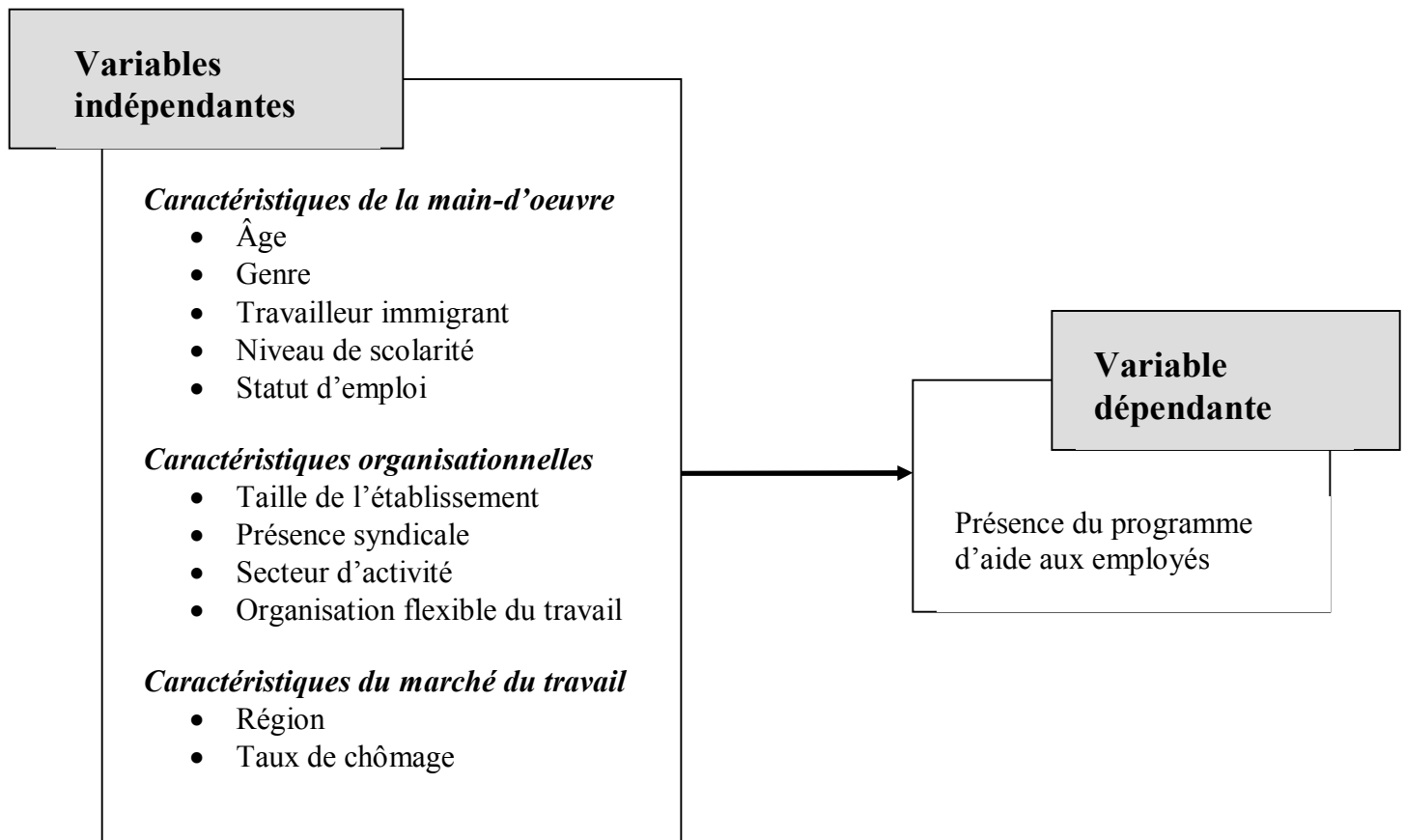
### **3.1 Le modèle d'analyse**

Dans ce troisième chapitre, nous présentons notre modèle d'analyse. Nous exposons d'abord notre modèle conceptuel ainsi que notre cadre opératoire. Puis, nous formulons nos hypothèses et propositions de recherche qui permettront de répondre à notre question de recherche.

#### **3.1.1 Le modèle conceptuel**

Notre modèle conceptuel s'inspire des concepts théoriques et des résultats empiriques tirés de notre revue de la littérature. La Figure I illustre une représentation graphique de notre modèle conceptuel. Ce modèle situe notre variable dépendante avec les variables indépendantes trouvées dans les écrits recensés. Dans ce modèle, les caractéristiques de la main-d'œuvre (l'âge, le genre, le travailleur immigrant, le niveau de scolarité et le statut d'emploi), les caractéristiques organisationnelles (la taille de l'établissement, le secteur d'activité, la présence syndicale et l'organisation flexible de travail) et les caractéristiques du marché du travail (la région et le taux de chômage) représentent les déterminants de la présence du PAE en entreprise, et les variables indépendantes de notre modèle. Il postule un lien direct entre ces trois groupes de caractéristiques et la présence du PAE en entreprise. Notre étude tente ainsi de démontrer comment ces caractéristiques (variables indépendantes) influencent la présence du PAE (variable dépendante) dans les entreprises du secteur privé au Canada.

**Figure I: Modèle conceptuel des déterminants de la présence du programme d'aide aux employés**



### 3.1.2 Le cadre opératoire

L'objectif du cadre opératoire vise à opérationnaliser les concepts de notre modèle d'analyse pour être en mesure de les observer, et ainsi les mesurer dans la « réalité ». Un concept est une représentation abstraite de la réalité. Nous devons alors le décomposer en éléments pouvant être mesurés concrètement. L'opérationnalisation des concepts correspond au processus par lequel est décomposée chacune des variables de notre modèle conceptuel. Les concepts se composent normalement de dimensions, de composantes et d'indicateurs. Quant aux concepts de notre modèle, ils se lient pour la plupart uniquement à des indicateurs.

**Tableau V : Cadre opératoire de la variable dépendante**

<b>Variable dépendante : Présence du programme d'aide aux employés</b>			
<b>Concept</b>	<b>Dimension</b>	<b>Composante</b>	<b>Indicateurs</b>
Programme d'aide aux employés			Présence ou absence du programme d'aide aux employés en entreprise

**Tableau VI: Cadre opératoire pour les variables indépendantes liées aux caractéristiques de la main-d'oeuvre**

<b>Variables indépendantes : Caractéristiques de la main-d'oeuvre</b>			
<b>Concepts</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Composantes</b>	<b>Indicateurs</b>
Âge des employés			Âge moyen en année
Genre des employés			Proportion d'hommes (dans l'établissement)
Travailleur immigrant			Proportion d'employés nés à l'extérieur du Canada
Niveau de scolarité des employés			Proportion d'employés ayant complété des études secondaires
Statut d'emploi			Proportion d'employé travaillant à temps plein

Dans les caractéristiques de la main-d'œuvre, la variable « minorité visible » est changée pour le « travailleur immigrant » de manière à l'adapter au questionnaire de notre base de données.

**Tableau VII: Cadre opératoire pour les variables indépendantes liées aux caractéristiques organisationnelles**

<b>Variables indépendantes : Caractéristiques organisationnelles</b>			
<b>Concepts</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Composante</b>	<b>Indicateurs</b>
Taille de l'établissement			Nombre d'employés
Secteur d'activité			Secteur primaire Secteur secondaire Secteur tertiaire
Présence syndicale			Proportion d'employés syndiqués
Organisation flexible du travail			Nombre de pratiques appliquées dans l'établissement

Dans les caractéristiques organisationnelles, la variable « taille de l'entreprise » est remplacée par la « taille de l'établissement » pour mieux représenter le lieu de travail, et « l'organisation flexible du travail » est substituée à la variable « gestion flexible » pour l'adapter au questionnaire de notre base de données.

Le cadre opératoire met en évidence seulement les variables qui sont mesurées dans notre étude. La variable « taux de chômage » est autocontrôlée puisque nos données sont mesurées simultanément pour tous les répondants. Elle est ainsi retranchée de notre modèle. La variable « région » est également retirée, car les données qui s'y rapportent sont difficilement accessibles. Notre mémoire ne teste alors que partiellement notre modèle théorique.

### **3.1.3 Les hypothèses et propositions de recherche**

Dans ce mémoire, les hypothèses sont construites selon la méthode hypothético-déductive, car elles sont formées en tenant compte de la théorie. Notre revue de la littérature permet alors d'énoncer une série d'hypothèses concernant l'effet des caractéristiques de la main-d'œuvre, des caractéristiques organisationnelles et des caractéristiques du marché du travail sur la présence du PAE en entreprise. Pour certaines variables indépendantes, des propositions de recherche sont formulées au lieu des hypothèses classiques en raison de l'absence de théories explicatives et de résultats concluants dans les études recensées.

#### **P1 : L'âge des employés est associé à la présence du PAE en entreprise.**

Une proposition de recherche concernant « l'âge moyen des employés » est émise, car les études répertoriées (Csiernik et al., 2005; Hartwell et al., 1996; Macdonald et al., 2006a; 2006b) n'avancent aucune explication théorique et ne montrent aucun résultat concluant en ce qui concerne cette variable. Nous croyons tout de même que « l'âge moyen des employés » a un effet négatif sur la présence du PAE. Nous postulons en effet que plus la moyenne d'âge des employés est élevée, moins l'entreprise aura tendance à mettre en place un PAE. À notre avis, comme la présence du PAE est une indication de flexibilité, nous prétendons que la probabilité de retrouver cette pratique est plus grande dans les organisations où la main-d'œuvre est en moyenne plus jeune puisque celle-ci aurait davantage tendance à vouloir travailler pour une entreprise où l'organisation du travail est flexible.

#### **H1 : Une grande proportion d'hommes augmente la présence du PAE en entreprise.**

Les études ne montrent aucun résultat concluant en ce qui concerne le « genre des employés ». Une hypothèse est néanmoins faite étant donné la théorie exposée dans la littérature au sujet des hommes. Selon cette théorie, les problèmes de drogues toucheraient plus souvent les hommes qui, pour cette raison, iraient chercher de l'aide auprès du PAE. Ce programme servirait alors à les réadapter au travail pour éviter, par



exemple, les accidents (Spell et Blum, 2005). Dans un autre ordre d'idées, la théorie de la segmentation du marché du travail propose que les hommes occupent en général des emplois mieux rémunérés que les femmes, et par conséquent, aient plus souvent accès au PAE étant donné que celui-ci rentre dans la catégorie des avantages sociaux. Nous prétendons ainsi que les PAE ont plus de probabilité d'être adoptés par des entreprises dont la main-d'œuvre est en grande majorité des hommes.

**H2 : Une grande proportion d'employés nés à l'extérieur du Canada diminue la présence du PAE en entreprise.**

Selon la théorie de la segmentation du marché du travail, les immigrants se retrouveraient dans les emplois les moins bien rémunérés, car leur scolarité n'est pas reconnue sur le marché du travail. Comme les PAE sont une forme d'avantages sociaux, les travailleurs nés à l'extérieur du Canada n'en profiteraient pas autant que les autres salariés. Ainsi, les PAE auraient plus de probabilité d'être adoptés par des entreprises dont la main-d'œuvre ne compte que peu d'immigrants (Csiernik et al., 2005; Hartwell et al., 1996; Macdonald et al., 2006a; 2006b).

**H3 : Une grande proportion d'employés ayant complété des études secondaires augmente la présence du PAE en entreprise.**

Les employés scolarisés obtiendraient de meilleurs emplois et, conséquemment une meilleure rémunération. Comme les PAE sont une composante des avantages sociaux, les employés scolarisés y auraient davantage accès. D'un point de vue stratégique, les employeurs s'en serviraient pour conserver dans l'entreprise les employés en difficulté qui sont qualifiés. De cette façon, les employeurs s'évitent de déboursier de nouvelle somme d'argent pour l'embauche et la formation de nouveaux salariés (Hartwell et al., 1996).

## **P2 : Le statut d'emploi est associé à la présence du PAE en entreprise.**

Une proposition de recherche concernant le statut d'emploi est énoncée faute de théorie explicative et de résultats concluants dans les écrits recensés. Nous estimons malgré tout que le statut d'emploi influence la présence du PAE. Les travailleurs occupant des emplois atypiques (ex. : temps partiel, saisonnier, contractuel) ont souvent moins accès à ce genre de services (Csiernik, 2002) parce qu'ils ne profitent pas autant des avantages sociaux que les employés travaillant à temps plein. Nous présumons ainsi que les PAE ont plus de probabilité d'être adoptés par des entreprises qui embauchent surtout des employés à temps plein (Hartwell et al., 1996).

## **H4 : Un grand nombre d'employés augmente la présence du PAE en entreprise.**

De nombreuses théories sont avancées pour tenter d'expliquer les relations attendues entre la taille de l'établissement et la présence du PAE. Selon une première théorie, les PAE sont plus couramment retrouvés dans les grandes entreprises, car elles disposent de plus de ressources financières pour offrir, d'une part, de meilleurs services et, d'autre part se doter des meilleurs programmes de gestion. La perspective institutionnelle, une deuxième théorie, explique que les entreprises adoptent un PAE en réponse aux pressions des concurrents qui en ont déjà adopté un. Enfin, soucieuses de leur légitimité en raison de leur visibilité publique, les grandes entreprises adopteraient de façon stratégique un PAE afin d'améliorer leur image publique (Spell et Blum, 2005). Bref, quelle que soit la théorie énoncée, la taille de l'établissement aurait un impact positif sur la présence du PAE en entreprise.

## **H5 : Une grande proportion d'employés syndiqués augmente la présence du PAE en entreprise.**

Les employés syndiqués obtiennent en général de meilleures conditions de travail notamment sur le plan de la rémunération. Comme les PAE sont une forme d'avantages sociaux, les syndiqués en bénéficieraient plus souvent. La perspective institutionnelle

explique en effet que les entreprises adopteraient un PAE en réponse aux pressions qui proviennent du syndicat. Ainsi, la probabilité qu'une entreprise ait un PAE augmenterait lorsque celle-ci est régie par une convention collective (Csiernik et al., 2005; Hartwell et al., 1996; Macdonald et Wells, 1994; Macdonald et al., 2006a; 2006b).

**H6 : Œuvrer dans le secteur tertiaire augmente, contrairement aux autres secteurs, la présence du PAE en entreprise.**

L'activité principale du secteur tertiaire est la production de services. On peut penser notamment aux organisations gouvernementales et aux secteurs de la santé et de l'éducation (Macdonald et al., 2006a; Macdonald et Dooley, 1990a; Macdonald et Wells, 1994). La probabilité de la présence du PAE serait selon nous plus grande dans le secteur tertiaire, car les emplois dans ce secteur se révèlent souvent éprouvants à force d'être en constante interaction avec le public. Aussi, selon la perspective institutionnelle, les entreprises adopteraient un PAE en réponse aux pressions du secteur d'activité où la popularité du programme est en continuelle croissance.

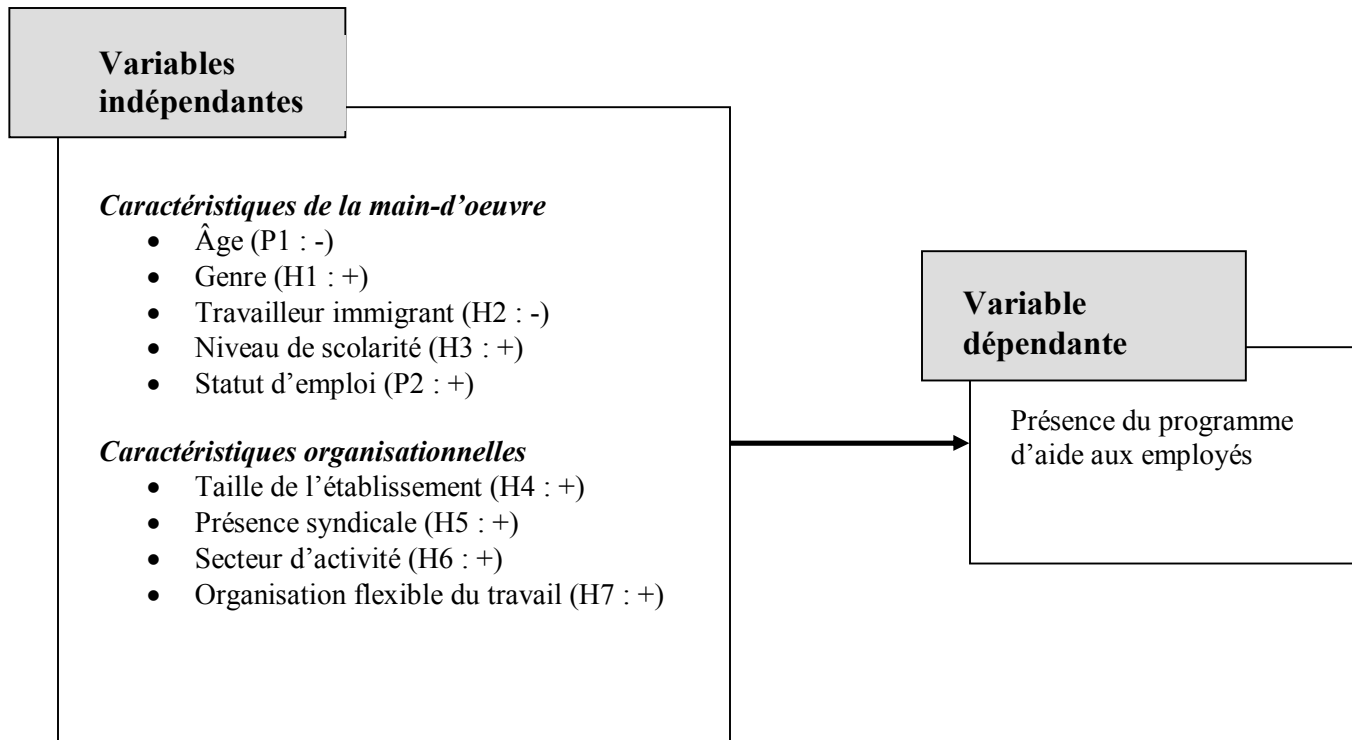
**H7 : L'organisation flexible du travail augmente la présence du PAE en entreprise.**

Nous prétendons que plus l'organisation du travail est flexible, plus l'entreprise est susceptible d'avoir un PAE puisque l'employé y jouerait un rôle prépondérant, d'autant plus que le PAE est, de par sa nature, lui-même un programme de gestion flexible. L'organisation flexible du travail suppose différentes pratiques permettant aux employés de donner leurs points de vue sur diverses situations qui touchent à tous les niveaux l'entreprise. Une organisation du travail plus hiérarchisée serait au contraire moins favorable au développement du PAE puisqu'elle repose par définition sur l'autorité et le contrôle, et non sur la participation active des employés (Csiernik et al., 2005; Macdonald et al., 2006b).

La Figure II présente un schéma empirique de nos hypothèses et propositions de recherche où les relations anticipées entre nos variables indépendantes et notre variable

dépendante sont montrées. Ce schéma inclut seulement les facteurs mesurés dans notre étude. On y retrouve d'abord les caractéristiques de la main-d'œuvre. L'âge aurait un lien négatif avec la présence du PAE. Quant à la relation entre la proportion d'hommes et la présence du PAE, elle serait positive. La proportion de travailleurs immigrants serait pour sa part liée négativement à la présence du PAE. Enfin, la proportion d'employés ayant fait des études secondaires et la proportion d'employés travaillant à temps plein auraient un impact positif sur la présence du PAE. En ce qui concerne les caractéristiques organisationnelles, elles se retrouvent aussi toutes dans le modèle empirique. Les facteurs en question, la taille de l'établissement, le secteur d'activité, la présence syndicale et l'organisation flexible du travail auraient tous un effet positif sur la présence du PAE en entreprise.

**Figure II : Modèle empirique des déterminants de la présence du programme d'aide aux employés**



Des analyses statistiques permettront de vérifier les relations anticipées entre nos variables indépendantes et notre variable dépendante afin que nous puissions répondre à notre question de recherche. Pour ce faire, la vérification empirique de nos hypothèses et propositions de recherche doit reposer sur une méthodologie de recherche la plus rigoureuse possible. Le prochain chapitre vise justement à présenter la méthodologie qui sera utilisée pour vérifier empiriquement notre modèle de recherche. .

## **CHAPITRE 4 :** **MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

## Chapitre 4 : Méthodologie de recherche

Dans ce quatrième chapitre, le plan d'observation et le plan d'analyse utilisés pour vérifier empiriquement nos hypothèses et propositions de recherche sont exposés.

### 4.1 Le plan d'observation

Nous détaillons d'abord la structure de preuve et l'échantillon auprès duquel les données sont recueillies, puis nous décrivons les mesures des différentes variables de notre modèle de recherche utilisées pour collecter les données.

#### 4.1.1 La structure de preuve

La structure de preuve adoptée pour cette recherche quantitative est l'analyse de données secondaires. Ces données proviennent de l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* (EMTE) réalisée en 2005 par Statistique Canada<sup>5</sup>. Cette enquête recueille depuis 1999 des données sur les pratiques de gestion des entreprises canadiennes, et sur les employés provenant de ces mêmes entreprises. L'enquête fournit ainsi une vaste gamme de caractéristiques sur les employés et les employeurs au Canada. Nous avons opté pour le volet 2005 de l'enquête puisqu'il s'agit de la dernière et plus récente vague de données disponibles. « *L'EMTE est la seule source de données au pays qui permet d'étudier les changements touchant les employés et de lier ces changements à ce qui se produit dans les entreprises, et vice-versa. L'objectif premier de l'EMTE est donc de faire le lien entre ce qui se passe dans les milieux de travail et la situation des travailleurs. Le deuxième objectif de l'enquête est de permettre de mieux comprendre les forces qui façonnent les entreprises en cette période de profonde mutation* » (EMTE : Compendium, 2005, p. 65).

Dans le cadre de ce mémoire, nous utilisons principalement la base de données des employeurs. Cependant, il y manque des variables importantes pour notre étude. Ces variables sont néanmoins imputés à la base de données des employeurs en agrégeant les

---

<sup>5</sup> Bien que la recherche et les analyses soient fondées sur des données de Statistique Canada, les opinions exprimées ne représentent pas celles de Statistique Canada.

données des employés. La collecte des données auprès des employeurs et des employés a été faite au moyen d'entrevues téléphoniques structurées par un questionnaire de respectivement 50 et 59 questions en général fermées. Les questions adressées aux employeurs portent entre autres sur l'adoption de technologies, les changements organisationnels, la formation et d'autres pratiques en matière de ressources humaines, les stratégies d'entreprise et la dynamique du marché du travail. Les différentes sections du questionnaire des employés traitent notamment de la rémunération, des heures de travail, du genre de travail, du capital humain, de l'utilisation des technologies et de la formation. Pour notre étude, seules les questions mesurant notre variable dépendante et nos variables indépendantes sont utilisées.

#### **4.1.2 L'échantillonnage**

La population visée est l'ensemble des entreprises du secteur privé oeuvrant au Canada<sup>6</sup>. La méthode d'échantillonnage stratifié est utilisée pour échantillonner de façon représentative les entreprises de la population cible, selon leur secteur d'activité, leur région et leur taille. L'échantillon est formé de 6 631 entreprises, et le taux de participation est de 77,7 % (EMTE : Compendium, 2005). L'unité d'analyse de notre recherche est donc l'entreprise oeuvrant dans le secteur privé au Canada.

À partir de l'échantillon des employeurs, l'échantillon des employés est créé à l'aide d'une méthode probabiliste. Un maximum de vingt-quatre employés par entreprise participante est échantillonné. Lorsque les entreprises comptent quatre employés et moins, tous les employés sont sélectionnés. Au total, l'échantillon des employés se compose de 24 197 individus pour un taux de participation de 81,2% (EMTE : Compendium, 2005).

Les variables qui se trouvent dans la composante des employeurs sont la « proportion d'hommes dans l'établissement », la « proportion des employés à temps plein », la « taille de l'établissement », la « proportion d'employés syndiqués », le « secteur primaire », le

---

<sup>6</sup> À l'exception des entreprises du Yukon, du Nunavut, des Territoires du Nord-Ouest ainsi que celles des cultures agricoles, de l'élevage, de la pêche, de la chasse et du piégeage; les organismes religieux; les ménages privés; et les administrations publiques (EMTE : Compendium, 2005).



« secteur secondaire », le « secteur tertiaire » et la « l'organisation flexible du travail ». Les autres variables de notre modèle, l'« âge moyen des employés », la « proportion moyen d'immigrants », la « proportion moyen d'employés ayant complété des études secondaires » et la « présence du PAE », proviennent toutefois de la composante des employés. Ces dernières variables doivent alors être imputées à la base de données des employeurs, car nous sommes intéressés par la présence du PAE en entreprise. Pour ce faire, nous avons agrégé chacune de ces variables à la moyenne échantillonnale des employés par entreprise. Il est resté suite à cette opération 5 681 observations sur les 24 197 répondants. Ces observations ont ensuite été imputées à la base de données des employeurs. Les données des entreprises, fusionnées aux données des employés agrégées, résultent à 6 682 observations. De ce nombre, 1001 entreprises ont été éliminées du fait de l'absence d'informations sur les employés sondés dans ces mêmes entreprises. L'échantillon comprenait suite à cette élimination 5 681 entreprises. Parmi celles-ci, 51 ont encore retranchées faute d'informations à leur sujet. L'échantillon final des entreprises compte 5 630 établissements.

### **4.1.3 Les mesures des variables**

Dans cette section, nous expliquons comment les variables de notre étude sont codifiées et mesurées pour réaliser nos analyses statistiques. Notre variable dépendante, la « présence du PAE », est une variable dichotomique mesurée auprès des employés par la question suivante : « Votre employeur offre-t-il des services d'aide aux employés tels que le counselling, la prévention de la toxicomanie, l'aide financière, l'aide juridique, etc.? ». La présence est codée 1 si les répondants rapportent avoir accès aux services énumérés ci-dessus, et l'absence est codée 0. Pour agréger ces données à celles des employeurs, nous avons calculé la présence moyenne du PAE selon l'échantillon des employés par entreprise. Elle a ensuite été recodée en variable dichotomique puisque c'est la présence du PAE en entreprise qui nous intéresse, et non la proportion d'employés qui y a accès<sup>7</sup>. Ainsi, la présence est codée 1 dès que l'entreprise a une moyenne supérieure à 0, et l'absence est codée 0. Codifier la présence du PAE de cette façon surestime cependant son existence en entreprise.

---

<sup>7</sup> L'employeur peut restreindre l'accès au PAE pour certains groupes d'employés comme ceux à temps partiel, en probation, les saisonniers et les retraités (Csiernik, 2002).

Les caractéristiques de la main-d'œuvre représentent la première catégorie des variables indépendantes. L'« âge moyen des employés » est une variable continue mesurée dans la composante des employés. Ces derniers devaient indiquer leur année de naissance. Pour avoir l'âge, nous avons retranché de l'année 2005 l'année de naissance. Nous l'avons ensuite agrégé à la moyenne échantillonnale des employés par entreprise, puis imputer à la composante des employeurs. La « proportion d'hommes dans l'établissement » est aussi une variable continue mesurée par la question « Du nombre d'employés en mars 2005, combien étaient des hommes et combien étaient des femmes? ». Pour avoir le pourcentage (de 0 à 100) d'hommes par établissement, le nombre d'hommes a été divisé par le nombre total d'employés à l'emplacement. La « proportion d'immigrants », variable dichotomique initialement dans la composante des employés, est une variable continue. Les employés devaient répondre « oui » « 1 » ou « non » « 0 » à la question « Êtes-vous né au Canada? ». Cette variable a été recodée pour que les employés nés à l'extérieur du Canada soient codés 1 et les autres 0. Pour l'imputer à la base de données des employeurs, les données sur cette variable sont agrégées à la moyenne échantillonnale des employés par entreprise. La « proportion d'employés à temps plein » est une variable continue. L'employeur devait indiquer combien d'employés parmi sa main-d'œuvre travaillent à temps plein<sup>8</sup>. Pour avoir le pourcentage (de 0 à 100) d'employés à temps plein, le nombre d'employés à temps plein a été divisé par le nombre total d'employés par emplacement. Enfin, la « proportion d'employés ayant complétés des études secondaires » renvoie dans la composante des employés à la dernière année terminée à l'école primaire ou secondaire. Les employés qui ont complété au moins une douzième ou une treizième année sont codés 1 puisqu'ils sont considérés comme ayant un diplôme d'études secondaires, et ceux qui ont moins de douze ans de scolarité sont codés 0. Après l'avoir agrégée à la moyenne échantillonnale des employés par entreprise, cette variable est aussi imputée à la composante des employeurs.

Les caractéristiques organisationnelles correspondent à la deuxième catégorie des variables indépendantes. La « taille de l'établissement » est une variable continue mesurée par le nombre total d'employés à l'emplacement. Nous l'avons recodé de 1 à

---

<sup>8</sup> Les employés à temps plein travaillent habituellement 30 heures ou plus par semaine (EMTE -Employeur).

1000. Ainsi, les établissements de plus de 1000 employés, soit 3,5 % des entreprises de l'échantillon, se sont vus attribuer la valeur de 1000 employés. Le secteur d'activité fait référence à l'activité économique de l'entreprise. L'industrie de la foresterie, de l'extraction minière, de pétrole et de gaz est codée en « secteur primaire » « 1 ». La fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre, la fabrication primaire, secondaire, et tertiaire à forte intensité de capital ainsi que la construction sont codées en « secteur secondaire » « 1 ». Le transport, l'entreposage et le commerce de gros, la communication et les autres services publics, le commerce de détail et les services aux consommateurs, la finance et les assurances, les services immobiliers, les services de location et de location à bail, les services aux entreprises, l'enseignement, les services de soins de santé et les organismes sans but lucratif de même que l'information et les industries culturelles sont codés en « secteur tertiaire » « 0 ». La « proportion d'employés syndiqués par entreprise » est une variable continue mesurée par la question « Du nombre d'employés en mars 2005, combien étaient régis par une convention collective à cet emplacement? ». Pour trouver le pourcentage (de 0 à 100), le nombre d'employés régis par une convention collective a été divisé par le nombre total d'employés dans l'établissement. L'« organisation flexible du travail » est une variable ordinale résultant de l'addition de la présence dans l'entreprise de six pratiques : les programmes de suggestions des employés, la conception flexible des tâches, le partage de l'information avec les employés, les équipes de résolution de problèmes, les comités mixtes patron-employés et les groupes de travail autonomes. Les entreprises devaient indiquer les pratiques appliquées officiellement dans leur établissement. Plus la valeur de la variable se rapproche de 6, plus l'entreprise privilégie une organisation du travail flexible.

Statistique Canada attribue enfin un poids d'échantillonnage pour chaque unité échantillonnée dans la composante des employeurs. Cette pondération permet d'obtenir des estimations concernant la population, et ce, à partir de l'échantillon (EMTE : Compendium, 2005). Nous avons ramené ce poids à la grandeur échantillonnale de 5 630 unités. Notons que toutes les analyses statistiques qui suivent sont pondérées en fonction de ce dernier poids échantillonnal.

## **4.2 Le plan d'analyse**

La présente section porte sur les analyses statistiques proposées afin de vérifier empiriquement les hypothèses et propositions de recherche découlant de notre modèle d'analyse.

### **4.2.1 Les analyses statistiques**

L'analyse des données s'est faite avec trois méthodes d'analyse au moyen du logiciel SPSS version 18. L'analyse univariée correspond à la première méthode d'analyse. Cette analyse statistique sert à décrire les caractéristiques des entreprises et de leur main-d'œuvre au Canada qui ont été sondées. En utilisant les mesures de tendance centrale et de dispersion, nous voulons s'assurer que l'échantillon est représentatif de la population à l'étude.

La deuxième méthode d'analyse est l'analyse bivariée. En ayant recours à la matrice de corrélations, nous pouvons voir si chacune des variables indépendantes est en lien avec la présence du PAE en entreprise. En fait, ce type d'analyse permet de savoir si les caractéristiques des entreprises et de leur main-d'oeuvre influencent la présence du PAE. La matrice de corrélations sert aussi à prédire d'éventuels problèmes de colinéarité qui pourraient nuire à l'analyse suivante.

La troisième méthode d'analyse est l'analyse multivariée. Cette analyse statistique permet d'estimer simultanément l'effet de l'ensemble de nos variables indépendantes sur la présence du PAE en entreprise. C'est la régression logistique qui est utilisée, car notre variable dépendante est mesurée sur une échelle nominale dichotomique. Cette technique d'analyse est fondée sur le calcul des probabilités de la présence du PAE en entreprise.

Ces analyses statistiques permettront de vérifier si notre modèle de recherche est généralisable à la population étudiée en plus de tester les relations anticipées entre nos variables indépendantes et notre variable dépendante de manière à démontrer l'efficacité de notre modèle de recherche à expliquer la présence ou l'absence du PAE en entreprise.

## **CHAPITRE 5 :**

### **RÉSULTATS ET DISCUSSION**

## Chapitre 5 : Les résultats et la discussion

Dans ce cinquième chapitre, les résultats de notre recherche sont présentés et discutés en fonction de notre revue de la littérature. D'abord, les résultats des analyses univariées permettent de faire une description des entreprises et de leur main-d'œuvre comprises dans notre échantillon. Les résultats des analyses bivariées sont ensuite exposés sous forme de matrice de corrélations. Enfin, les résultats des analyses multivariées sont décrits à partir de la régression logistique.

### 5.1 Les analyses univariées

Le Tableau VIII fait état de la moyenne et de l'écart type de toutes nos variables à l'étude.

**Tableau VIII: Moyenne et écart type des variables à l'étude**

	Moyenne/ Proportion	Écart type	N
<b>Variable dépendante</b>			
-Présence du programme d'aide aux employés	0,18		<b>5630</b>
<b>Variables indépendantes</b>			
<i>Caractéristiques de la main-d'œuvre</i>			
- Âge moyen des employés (en année)	40,69	9,96	<b>5630</b>
- % d'hommes dans l'établissement	46,39	33,85	<b>5630</b>
- % moyen d'immigrants	17,54	31,01	<b>5630</b>
- % moyen des employés ayant complété des études secondaires	78,14	32,33	<b>5630</b>
- % des employés à temps plein	71,70	32,03	<b>5630</b>
<i>Caractéristiques organisationnelles</i>			
- Taille de l'établissement (nombre d'employés)	17,48	53,30	<b>5630</b>
- % des employés syndiqués par entreprise	5,89	21,16	<b>5630</b>
- Secteur primaire	0,01		<b>5630</b>
- Secteur secondaire	0,15		<b>5630</b>
- Secteur tertiaire	0,84		<b>5630</b>
- Organisation flexible du travail	0,44	1,12	<b>5630</b>

Statistiques pondérées en fonction du poids d'échantillonnage de 5 630 unités.  
Les proportions sont exprimées en %.

La première variable du tableau est notre variable dépendante, à savoir la présence du PAE. Nos résultats indiquent que les PAE sont présents en moyenne dans 18 % des entreprises. Autrement dit, un peu moins d'une entreprise sur cinq offre à leurs employés les services du PAE. Ce résultat est nettement inférieur au 67 % trouvé dans les autres études canadiennes (Macdonald et al., 2006b). Mais comme ces dernières se concentrent sur des entreprises de 100 employés et plus, ce taux n'est pas représentatif de la présence des PAE au Canada. Ceux-ci sont adoptés principalement par les grandes organisations, et le marché du travail comprend plutôt de petites entreprises. Étant donné la représentativité de notre échantillon, nous pensons avoir un résultat qui reflète la réalité de la présence du PAE dans les entreprises du secteur privé au Canada.

Les autres variables du tableau sont nos variables indépendantes regroupées sous deux catégories : les caractéristiques de la main-d'œuvre et les caractéristiques organisationnelles. En ce qui concerne la première catégorie, les résultats montrent que la moyenne d'âge des employés est environ 41 ans. La proportion d'hommes dans les établissements sondés se situe autour de 46 %. Les hommes sont habituellement plus nombreux sur le marché du travail. Mais le secteur tertiaire, soit le plus vaste, étant le secteur de prédilection des femmes, expliquerait pourquoi elles sont plus nombreuses dans cet échantillon. Les résultats indiquent aussi qu'en moyenne près de 18 % de la main-d'œuvre se compose de travailleurs immigrants. Quant à la scolarité des employés, 78 % d'entre eux ont complété des études secondaires ou un niveau supérieur de scolarité. Enfin, selon les entreprises interrogées, un peu moins de 72 % de la main-d'œuvre travaillent à temps plein.

Pour ce qui est des caractéristiques organisationnelles, les entreprises sondées dans le cadre de l'enquête comptent en moyenne dix-sept employés par établissement. Ce résultat concorde avec le fait que le marché du travail englobe surtout de petites entreprises. À ce propos, d'ailleurs, nous savons que les entreprises de petite taille ont moins tendance à avoir un PAE. Elles sont aussi souvent moins syndiquées, comme l'indiquent les résultats de notre étude. En effet, la proportion par entreprise d'employés syndiqués est seulement de l'ordre de 6 %. Parmi les entreprises sondées, 1 % oeuvrent dans le secteur primaire,

15 % dans le secteur secondaire, et 84 % dans le secteur tertiaire. Au niveau de l'organisation flexible du travail, les entreprises appliquent officiellement dans leur établissement presque trois pratiques<sup>9</sup> sur six, soit l'équivalent de 44 % d'entre elles. Les entreprises ont donc mis en place un bon nombre de ces pratiques.

## **5.2 Les analyses bivariées**

Le Tableau IX contient les résultats de la matrice de corrélations entre nos variables indépendantes et notre variable dépendante. Ces analyses nous permettent de déterminer si chacune des caractéristiques des entreprises et de leur main-d'œuvre est liée à la présence ou l'absence du PAE. Les conclusions qui en sont tirées restent par contre provisoires puisque les relations des variables entre elles ne tiennent pas compte de l'influence des autres variables du modèle. La matrice de corrélations permet également de vérifier la colinéarité entre les diverses variables explicatives. Une relation linéaire presque parfaite peut altérer l'interprétation des résultats. Selon Tufféry (2007), il faut faire attention à un coefficient de corrélation qui dépasse 0,70. Un coefficient de corrélation avec une valeur inférieure ne devrait donc pas causer de problème de colinéarité. En nous reportant au Tableau IX, nous pouvons voir que la matrice de corrélations ne présente aucune corrélation assez élevée pour suggérer d'éventuels problèmes de colinéarité.

La présence du PAE est d'abord croisée avec l'âge moyen des employés. Le résultat qui en ressort est positif, mais non significatif ( $p > 0,05$ ). La moyenne d'âge des employés n'est donc pas un corrélat de la présence du PAE en entreprise. Notre proposition de recherche P1, qui suggère un lien entre l'âge des employés et la présence du PAE, est provisoirement infirmée.

---

<sup>9</sup> « L'organisation flexible du travail » comprend six formes de pratiques : les programmes de suggestions des employés, la conception flexible des tâches, le partage de l'information avec les employés, les équipes de résolution de problèmes, les comités mixtes patron-employés et les groupes de travail autonomes.



**Tableau IX: Matrice de corrélations entre l'ensemble des variables à l'étude**

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1- PAE</b>	...										
<b>2- Âge moyen des employés</b>	0,02	...									
<b>3- % d'hommes dans l'établissement</b>	0,04 **	-0,02	...								
<b>4- % moyen d'immigrants</b>	-0,04 **	0,09 **	-0,01	...							
<b>5- % moyen des employés ayant complété des études secondaires</b>	0,05 **	-0,09 **	-0,11 **	0,09 **	...						
<b>6- % des employés à temps plein dans l'établissement</b>	0,10 **	0,09 **	0,42 **	0,04 **	0,02	...					
<b>7- Taille de l'établissement</b>	0,27 **	-0,00	0,04 **	0,00	0,01	0,01	...				
<b>8- % des employés syndiqués par entreprise</b>	0,21 **	0,05 **	0,06 **	-0,04 **	-0,02	-0,02	0,27 **	...			
<b>9- Secteur primaire</b>	0,04 **	-0,01	0,09 **	-0,04 **	-0,03	0,05 **	0,02	-0,01	...		
<b>10- Secteur secondaire</b>	-0,00	-0,02	0,36 **	0,01	-0,03 *	0,26 **	0,04 **	0,06 **	-0,05 **	...	
<b>11- Secteur tertiaire</b>	-0,01	0,03	-0,38 **	0,00	0,04 **	-0,26 **	-0,05 **	-0,05 **	-0,25 **	-0,96 **	...
<b>12- Organisation flexible du travail</b>	0,24 **	-0,04 **	-0,00	-0,03 *	0,01	-0,00	0,31 **	0,23 **	-0,02	0,05 **	-0,04 **

\*, \*\* corrélations respectivement significatives aux niveaux 0,05 et 0,01

n. b. : Statistiques pondérées en fonction du poids d'échantillonnage de 5 630 unités.

Nos analyses montrent ensuite que la proportion d'hommes dans l'établissement est positivement et significativement ( $p < 0,01$ ) corrélée avec la présence du PAE. Cela signifie que leur adoption augmente avec la proportion d'hommes dans l'entreprise. Notre hypothèse de recherche H1, qui suppose une augmentation de la présence du PAE avec la proportion d'hommes dans l'entreprise, est pour le moment confirmée.

Quant à la corrélation entre la proportion moyenne d'immigrants et la présence du PAE, elle est négative et significative ( $p < 0,01$ ), en ce sens que l'augmentation de la proportion d'immigrants dans l'entreprise diminue la présence du PAE. Notre hypothèse de recherche H2, qui propose une diminution de la présence du PAE lorsque l'entreprise compte un grand nombre d'employés nés à l'extérieur du Canada, est provisoirement confirmée.

Selon la matrice de corrélations, la relation entre la proportion d'employés ayant fait des études secondaires et la présence du PAE est positive et significative ( $p < 0,01$ ). Cela signifie que la présence du PAE augmente avec la proportion d'employés possédant un diplôme d'études secondaires. Notre hypothèse de recherche H3, selon laquelle la présence du PAE augmente avec le nombre d'employés ayant terminé leurs études secondaires, est pour l'instant confirmée.

Le coefficient de corrélation de la proportion d'employés à temps plein indique un lien positif significatif ( $p < 0,01$ ) avec la présence du PAE. Plus l'entreprise compte d'employés travaillant à temps plein, plus forte est la présence du PAE. Notre proposition de recherche P2, qui avance l'existence d'un lien entre le statut d'emploi et la présence du PAE, est provisoirement confirmée.

Les résultats de la matrice de corrélations montrent que la présence du PAE varie aussi selon la taille de l'établissement puisque la corrélation obtenue entre ces deux variables est positive et significative ( $p < 0,01$ ). Cela signifie que les grandes entreprises adoptent plus de PAE que les petites entreprises. Notre hypothèse de recherche H4, qui propose

une augmentation de la présence des PAE avec la taille de l'établissement, est provisoirement confirmée.

Pour la proportion d'employés syndiqués par entreprise, la corrélation de Pearson montre une relation positive significative ( $p < 0,01$ ) avec la présence du PAE. Les entreprises qui en adoptent le plus sont celles dont les employés sont régis par une convention collective. Ceci confirme provisoirement notre hypothèse de recherche H5, qui suppose une augmentation de la présence du PAE avec le nombre d'employés syndiqués dans l'établissement.

Les résultats de la matrice de corrélations indiquent que la présence du PAE varie aussi selon le secteur d'activité. Le secteur primaire a un effet positif significatif ( $p < 0,01$ ) sur la présence du PAE. Concernant les relations entre cette dernière variable et les secteurs secondaire et tertiaire, elles se révèlent négatives, mais non statistiquement significatives ( $p > 0,05$ ). Contrairement à ce que nous postulions, les PAE sont plus fréquents dans le secteur primaire que dans les deux autres secteurs d'activité. Ceci infirme provisoirement notre hypothèse de recherche H6, qui soutient une forte présence des PAE dans les entreprises du secteur tertiaire.

Le coefficient de corrélation de l'organisation flexible du travail, la dernière variable liée à la présence du PAE, montre une relation positive significative ( $p < 0,01$ ) entre ces deux variables. La présence du PAE augmente ainsi avec les pratiques relatives à l'organisation flexible du travail appliquées dans l'entreprise. Plus l'organisation du travail de l'entreprise est flexible, plus les PAE y sont présents. Notre hypothèse de recherche H7, qui suppose une augmentation de la présence du PAE avec les pratiques liées à l'organisation flexible du travail, est provisoirement confirmée.

Les analyses bivariées ont fait ressortir plusieurs variables qui sont significativement liées à la présence du PAE en entreprise. Ces variables sont la proportion d'hommes dans l'établissement, la proportion moyenne d'immigrants, la proportion moyenne d'employés ayant fait des études secondaires, la proportion d'employés à temps plein, la taille de

l'établissement, la proportion des employés syndiqués par entreprise, le secteur primaire, et l'organisation flexible du travail. Contrairement à ce que nous prétendions, l'âge moyen des employés, le secteur secondaire et le secteur tertiaire n'influencent pas la présence du PAE en entreprise. Ces conclusions soutiennent ainsi sept des neuf hypothèses et propositions de recherche vérifiées empiriquement. Mais il s'agit encore de conclusions provisoires, car la matrice de corrélations comporte le désavantage d'analyser les variables prises deux à deux, sans tenir compte des autres variables du modèle. D'autres analyses plus poussées ont dû alors être faites pour s'assurer de la validité des résultats.

### **5.3 Les analyses multivariées**

Le Tableau X présente les résultats de la régression logistique sur la présence du PAE en entreprise. Avec ce type d'analyse, notre variable dépendante, variable dichotomique, peut être expliquée simultanément par plusieurs variables indépendantes. La régression logistique permet ainsi de dégager l'effet de chacune de nos variables indépendantes sur notre variable dépendante tout en tenant compte de l'effet des autres variables du modèle. Le tableau montre aussi les intervalles à l'intérieur desquels peut se situer la vraie valeur de chaque coefficient estimé. La probabilité de la présence du PAE en entreprise est calculée à partir des rapports de cote de chaque coefficient significatif de notre modèle, lequel prédit près de 20 % de la présence du PAE en entreprise selon le coefficient  $R^2$  de Nagelkerke. Les caractéristiques de la main-d'œuvre et les caractéristiques organisationnelles semblent alors influencer relativement la présence du PAE dans les entreprises du secteur privé au Canada.

En ce qui concerne les caractéristiques de la main-d'œuvre, le coefficient de régression pour l'âge moyen des employés est positif, mais non significatif ( $p > 0,05$ ). Ce facteur n'explique donc pas la probabilité de la présence du PAE en entreprise. Comme ce résultat rejoint celui de la matrice de corrélations, notre proposition de recherche P1, qui suggère un lien entre l'âge des employés et la présence du PAE, est infirmée. Ce résultat vient de plus appuyer les études recensées, lesquelles n'ont pas trouvé de résultats concluants entre ces deux variables (Csiernik et al., 2005; Hartwell et al., 1996;

Macdonald et al., 2006a, 2006b). En fin de compte, les entreprises qui ont une main-d'œuvre plus jeune ne sont pas plus susceptibles d'adopter un PAE que celles qui ont une main-d'œuvre plus âgée.

**Tableau X: Régression logistique sur la présence du PAE dans les entreprises du secteur privé au Canada**

		Présence du PAE		
	Coefficients de régression	Intervalle de confiance		Rapports de cote
		Min.	Max.	
Caractéristiques de la main-d'œuvre				
- Âge moyen des employés	0,004	0,000	0,008	1,004
- % d'hommes dans l'établissement	-0,001	0,000	-0,002	0,999
- % moyen d'immigrants	-0,004 **	-0,003	-0,005	0,996
- % moyen des employés ayant complété des études secondaires	0,005 **	0,004	0,006	1,005
- % des employés à temps plein	0,013 **	0,011	0,015	1,013
Caractéristiques organisationnelles				
- Taille de l'établissement	0,019 **	0,017	0,021	1,019
- % des employés syndiqués par entreprise	0,011 **	0,009	0,013	1,011
- Secteur primaire	0,599 *	0,302	0,896	1,820
- Secteur secondaire	-0,470 **	-0,353	-0,587	0,625
- Organisation flexible du travail	0,233 **	0,202	0,264	1,262
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,198			
Constante	-3,511 **			
X <sup>2</sup>	726,318**			
N	5630			

\*, \*\* = respectivement significatifs aux niveaux 0,05 et 0,01  
Statistiques pondérées en fonction du poids d'échantillonnage de 5 630 unités.

L'analyse de la régression logistique pour la proportion d'hommes dans l'établissement révèle un coefficient de régression négatif et non significatif ( $p > 0,05$ ). Cette variable n'influence donc pas la probabilité de la présence du PAE en entreprise. Pour les

entreprises du secteur privé au Canada, la présence du PAE ne peut alors s'expliquer par la proportion d'hommes qui y travaillent. Ce résultat va à l'opposé de ce qui a été trouvé dans la matrice de corrélations. Dans cette analyse, la proportion d'hommes dans l'établissement est positivement et significativement liée à la présence du PAE. Elle se limite toutefois au calcul du coefficient de corrélation des variables prises deux à deux, sans tenir compte des autres variables du modèle comme le fait la régression logistique. C'est pourquoi notre hypothèse de recherche H1 à l'effet que les entreprises qui ont une grande proportion d'employés de sexe masculin augmentent la présence du PAE est rejetée. Ce résultat est similaire à celui trouvé par Spell et Blum (2005) qui prétendaient retrouver un plus grand nombre de PAE dans les organisations à prédominance masculine, puisque les hommes risquent de développer un plus grand problème de drogues que les femmes. En somme, les PAE ne sont pas plus présents dans les entreprises qui ont une plus grande proportion d'employés masculins, et ce, même si les PAE sont considérés comme étant une forme d'avantages sociaux, et que selon la théorie de la segmentation du marché du travail, les hommes occupent en général des emplois mieux rémunérés.

Le résultat de la régression logistique pour la proportion moyen d'immigrants indique un coefficient de régression négatif et fortement significatif ( $p < 0,01$ ). Ainsi, les entreprises qui ont le plus de probabilité d'adopter un PAE sont celles qui ont la moins grande proportion d'immigrants, le rapport de cote étant de 0,996. Ce résultat est en ligne avec celui obtenu dans la matrice de corrélations, permettant de confirmer notre hypothèse de recherche H2, qui suggère que la présence du PAE est influencée négativement par une importante proportion d'employés nés à l'extérieur du Canada. Les études répertoriées ont fait ressortir des résultats comparables. Elles ont montré que les minorités visible avaient un effet négatif sur la fréquence des PAE en entreprise (Csiernik et al., 2005; Hartwell et al., 1996; Macdonald et al., 2006a; 2006b). Les PAE sont donc une forme d'avantages sociaux profitant à ceux qui sont financièrement le plus avantagés, car selon la théorie de la segmentation du marché du travail, la non-reconnaissance de la qualification professionnelle des immigrants les empêche d'accéder à des emplois bien rémunérés.

Pour la proportion moyen d'employés possédant au moins un diplôme d'études secondaires, le coefficient de régression est positif et fortement significatif ( $p < 0,01$ ). Cela signifie que les PAE ont plus de probabilité d'être présents dans les entreprises qui ont une grande proportion d'employés dont les études secondaires sont terminées, le rapport de cote étant de 1,005. Comme ce résultat est semblable à celui de la matrice de corrélations, notre hypothèse de recherche H3, laquelle propose une plus grande probabilité de la présence du PAE dans les entreprises qui ont une plus grande proportion d'employés qui ont fait des études secondaires, est acceptée. Ceci ressemble au résultat auquel Hartwell et al. (1996) sont arrivés dans leur étude. Ils ont montré que le niveau scolarité avait un impact significatif sur l'incidence des PAE dans les entreprises américaines. Les entreprises en adoptent puisqu'ils servent à réadapter les employés scolarisés qui connaissent des difficultés, et conséquemment, limiter les coûts attribués à leur remplacement. Les employés scolarisés sont aussi plus susceptibles d'être recrutés pour des emplois bien rémunérés en raison de leur plus grande employabilité.

Le coefficient de régression pour la proportion d'employés qui travaillent à temps plein est positif et fortement significatif ( $p < 0,01$ ). Les entreprises qui ont une grande proportion d'employés à temps plein sont donc celles qui ont le plus de probabilité d'adopter un PAE, le rapport de cote étant de 1,013. Le résultat de la régression logistique correspondant à celui obtenu dans la matrice de corrélations permet de confirmer notre proposition de recherche P2, qui suggère un lien entre le statut d'emploi et la présence du PAE. Ce résultat contredit celui que présente Hartwell et al. (1996) dans leur étude. Ces auteurs ont tenté de démontrer l'influence des travailleurs à temps plein sur l'incidence des PAE dans les entreprises américaines, mais sans succès. Notre résultat peut alors être qualifié d'original, car aucune autre étude n'est arrivée à la même conclusion. Les entreprises qui adoptent un PAE ont une plus grande proportion d'employés à temps plein puisque les avantages sociaux couvrent plus les emplois classiques que les emplois atypiques.

Quant aux caractéristiques organisationnelles, la régression logistique indique un coefficient de régression positif et fortement significatif ( $p < 0,01$ ) pour la taille de

l'établissement. Les entreprises de grande taille ont alors plus de probabilité d'adopter un PAE que les entreprises de petite taille. Ainsi, les grandes entreprises sont 1,019 fois plus susceptibles d'avoir un PAE que les petites entreprises. Étant donné que ce résultat est en lien avec celui de la matrice de corrélations, notre hypothèse de recherche H4, qui soutient que les PAE sont plus fréquents dans les entreprises de grande taille, est confirmée. Ce résultat corrobore toutes les études répertoriées qui ont porté sur la taille de l'entreprise (BLS, 1988; Hartwell et al., 1996; NES, 1991; Macdonald et Dooley, 1990a, 1991; Macdonald et al., 2006a; Macdonald et Wells, 1994; Spell et Blum, 2005). Les grandes entreprises ont de plus grands moyens financiers pour offrir des avantages sociaux comme les PAE. Leur visibilité publique les force de plus à justifier leur grande taille, sans compter les concurrents qui ayant déjà adopté un PAE les poussent à aussi en avoir un.

Pour la proportion d'employés syndiqués, le coefficient de régression est positif et fortement significatif ( $p < 0,01$ ), indiquant que la probabilité de la présence du PAE augmente avec la proportion d'employés syndiqués dans l'établissement. Les entreprises syndiquées ont alors 1,011 fois plus de chance d'avoir un PAE que celles qui ne le sont pas. Ceci confirme notre hypothèse de recherche H5, qui suppose une plus grande présence des PAE dans les entreprises qui ont une plus grande proportion d'employés syndiqués. Dans les études recensées, la plupart des chercheurs (Csiernik et al., 2005; Hartwell et al., 1996; Macdonald et Wells, 1994; Macdonald et al., 2006a, 2006b) rapportent des résultats qui ressemblent à ce que nous avons trouvé. Les entreprises qui ont une grande proportion d'employés syndiqués ont plus de probabilité d'adopter un PAE puisque les syndicats peuvent faire pression sur elles en utilisant leur pouvoir de négociation pour négocier de meilleurs avantages sociaux. Les PAE couvrent alors avant tout des employés qui ont en général de bonnes conditions de travail.

Les deux prochaines variables du tableau sont associées au secteur d'activité. Le secteur primaire montre un coefficient de régression positif et modérément significatif ( $p < 0,05$ ). Cela signifie que les entreprises du secteur primaire ont plus de probabilité d'adopter un PAE que les entreprises du secteur tertiaire. Selon la valeur du rapport de cote, les



entreprises du secteur primaire ont 1,820 fois plus de chance d'avoir un PAE que les entreprises du secteur tertiaire. Concernant le coefficient de régression pour le secteur secondaire, il est négatif et fortement significatif ( $p < 0,01$ ). Ainsi, les entreprises du secteur secondaire ont moins de probabilité d'adopter un PAE que les entreprises du secteur tertiaire. Selon la valeur du rapport de cote, les entreprises du secteur secondaire sont 0,625 fois moins susceptibles d'avoir un PAE que les entreprises du secteur tertiaire. Notre hypothèse de recherche H6 qui suppose une présence plus marquée du PAE dans les entreprises du secteur tertiaire est donc rejetée. Ces résultats ne concordent pas avec les études canadiennes recensées qui se sont penchées sur le secteur d'activité. Dans ces études, les secteurs publics, de la santé et de l'éducation ainsi que les organismes gouvernementaux sont ceux qui adoptent la plus grande proportion de PAE, cette proportion étant par contre plus faible dans le secteur du commerce de gros et de détail (Macdonald et Dooley, 1990a; Macdonald et Wells, 1994; Macdonald et al., 2006a). Toutefois, il faut préciser que ces études n'ont pas fait un portrait représentatif de toutes les entreprises canadiennes, car elles se concentraient sur des entreprises de 50 employés et plus, et que certaines d'entre elles portaient uniquement sur des entreprises ontariennes.

L'organisation flexible du travail, dernière variable explicative du tableau, est associée à un coefficient de régression positif et fortement significatif ( $p < 0,01$ ). La probabilité d'adopter un PAE augmente alors avec les pratiques relatives à l'organisation flexible du travail appliquées dans l'entreprise. Ainsi, l'entreprise dont l'organisation du travail est flexible a 1,262 fois plus de chance d'avoir un PAE. Comme la régression logistique présente un résultat similaire à celui de la matrice de corrélations, notre hypothèse de recherche H7, qui suppose une plus forte présence des PAE dans les entreprises qui adoptent des pratiques en lien avec l'organisation flexible du travail est acceptée. Les résultats obtenus dans les études de Csiernik et al. (2005) ainsi que Macdonald et al. (2006b) sont comparables à ceux que nous avons trouvés. Selon ces auteurs, les entreprises qui adoptent un PAE font preuve d'une gestion plus flexible, laissant les employés participer au processus décisionnel de l'organisation. Une gestion plus

hiérarchisée, axée sur le pouvoir et le contrôle, étant moins favorable à l'adoption du PAE.

Ces résultats nous apprennent que les caractéristiques organisationnelles sont de meilleurs déterminants de la présence du PAE que les caractéristiques de la main-d'œuvre. Dans notre modèle, l'ensemble des variables reliées à l'organisation est associé à la présence du PAE, et seulement trois variables relatives à la main-d'œuvre y sont liées. Par contre, ces caractéristiques n'expliquent pas à elles seules la présence du PAE. Selon le coefficient  $R^2$  de Nagelkerke, notre modèle prédit un peu moins de 20 % de la présence du PAE en entreprise, laissant largement la place à d'autres variables explicatives. Il semble donc y avoir de meilleures variables que les caractéristiques de la main-d'œuvre et les caractéristiques organisationnelles pour prédire l'occurrence ou non du PAE en entreprise.

## **CHAPITRE 6 :**

## **CONCLUSION**

## Chapitre 6 : La conclusion

Cette étude avait pour objectif de déterminer les caractéristiques des entreprises et de leur main-d'œuvre qui adoptent un PAE. En subventionnant cette pratique, les employeurs en font une forme de rémunération et d'avantages sociaux, dont la popularité est en croissance chez les entreprises puisqu'elle leur permet de consolider la rétention des employés. L'absentéisme, les accidents de travail, la réduction de la productivité, la toxicomanie et l'alcoolisme sont quelques exemples des conséquences pouvant être attribuées aux problèmes vécus par les employés, et susceptibles de leur faire perdre leur emploi si ces comportements ne changent pas. Ainsi, les PAE mettent à la disposition des employés des ressources adaptées à leurs besoins en vue de les réadapter au travail afin que l'employeur puisse réduire son taux de roulement.

Notre intérêt pour cette pratique s'est donc développé dans une perspective de rémunération. Comme les avantages sociaux comptent parmi sa gamme de services les PAE, et que leur fréquence est influencée par certaines caractéristiques des entreprises et de leur main-d'œuvre, nous voulions savoir si ces caractéristiques avaient également un effet sur la fréquence du PAE. Pour ce faire, nous avons utilisé des données secondaires issues de *l'Enquête sur le milieu de travail et les employés* (EMTE) menée en 2005 par Statistique Canada. Cette enquête recueille de l'information sur les entreprises canadiennes et sur leurs employés. Nous avons principalement eu recours à la composante des employeurs, et dans les cas où il y manquait des variables importantes, nous avons agrégé, puis imputé les données des employés à la base de données des employeurs. Les résultats obtenus lors de nos analyses statistiques ont permis de confirmer ou de rejeter nos propositions et nos hypothèses de recherche formulées à partir de notre revue de la littérature. Les Tableaux XI et XII en font un résumé tout en y comparant les résultats trouvés dans les différentes publications sur le sujet.

**Tableau XI: Sommaire des résultats empiriques pour les caractéristiques de la main-d'oeuvre**

<b>Variables indépendantes</b>	<b>Sens de l'hypothèse ou de la proposition</b>	<b>Résultats obtenus dans cette étude</b>	<b>Résultats trouvés dans la littérature</b>	<b>Sources</b>
L'âge moyen des employés	L'âge des employés est associé à la présence du PAE en entreprise.	Résultat positif, mais non significatif Proposition infirmée	Résultats non significatifs	Csiernik et al., 2005 Hartwell et al., 1996 Macdonald et al., 2006a; 2006b
% d'hommes dans l'établissement	Une grande proportion d'hommes augmente la présence du PAE en entreprise.	Résultat négatif, mais non significatif	Résultats non significatifs (femmes)	Csiernik et al., 2005 Macdonald et al., 2006a; 2006b
		Hypothèse infirmée	Résultats non significatifs (hommes)	Spell et Blum, 2005
% moyen d'immigrants	Une grande proportion d'employés nés à l'extérieur du Canada diminue la présence du PAE en entreprise.	Résultat négatif et fortement significatif	Résultats négatifs et significatifs	Csiernik et al., 2005 Hartwell et al., 1996 Macdonald et al., 2006a; 2006b
		Hypothèse confirmée		
% moyen d'employés ayant complété des études secondaires	Une grande proportion d'employés ayant complété des études secondaires augmente la présence du PAE en entreprise.	Résultat positif et fortement significatif	Résultats positifs et significatifs	Hartwell et al., 1996
		Hypothèse confirmée		
% d'employés à temps plein	Le statut d'emploi est associé à la présence du PAE en entreprise.	Résultat positif et fortement significatif	Résultats non significatifs	Hartwell et al., 1996
		Proposition confirmée		

**Tableau XII: Sommaire des résultats empiriques pour les caractéristiques organisationnelles**

<b>Variables indépendantes</b>	<b>Sens de l'hypothèse ou de la proposition</b>	<b>Résultats obtenus dans cette étude</b>	<b>Résultats trouvés dans la littérature</b>	<b>Sources</b>
Taille de l'établissement	Un grand nombre d'employés augmente la présence du PAE en entreprise.	Résultat positif et fortement significatif Hypothèse confirmée	Résultats positifs et significatifs	BLS, 1988 Blum et al., 1992 Hartwell et al., 1996 Macdonald et Dooley, 1990a; 1991 Macdonald et al., 2006a Macdonald et Wells, 1994 Spell et Blum., 2005
% d'employés syndiqués	Une grande proportion d'employés syndiqués augmente la présence du PAE en entreprise.	Résultat positif et fortement significatif	Résultats positifs et significatifs	Csiernik et al., 2005 Hartwell et al., 1996 Macdonald et Wells, 1994 Macdonald et al., 2006a; 2006b
		Hypothèse confirmée	Résultats négatifs et non significatifs	Bennett et al., 1994 Spell et Blum, 2005
Secteurs d'activité	Œuvrer dans le secteur tertiaire augmente, contrairement aux autres secteurs, la présence du PAE en entreprise.	Secteur primaire : Résultat positif et modérément significatif	Pour les études canadiennes : • Présence élevée : services de la santé, de l'éducation et gouvernementaux. • Présence moindre : construction et commerce au détail • Pas de variation significative	Macdonald et al., 2006a Macdonald et Dooley, 1990a Macdonald et Wells, 1994
		Secteur secondaire : Résultat négatif et fortement significatif		
		Hypothèse infirmée		Macdonald et al., 2007
Organisation flexible du travail	Appliquer un grand nombre de pratiques en lien avec l'organisation flexible du travail augmente la présence du PAE en entreprise.	Résultat positif et fortement significatif	Résultats positifs et significatifs	Csiernik et al., 2005 Macdonald et al., 2006b
		Hypothèse confirmée		

Nos résultats ont montré que cette pratique se retrouve dans environ 18 % des entreprises du secteur privé au Canada, et que ces entreprises ont des traits bien distinctifs qui permettent de prédire sa présence. Les entreprises qui adoptent un PAE ont souvent moins d'immigrants, tels que l'ont également constaté les auteurs Csiernik et al. (2005), Hartwell et al. (1996) et Macdonald et al. (2006a; 2006b). Les PAE sont aussi présents dans les entreprises qui ont le plus de probabilité d'avoir des employés qui détiennent un diplôme d'études secondaires, ce qui est consistant avec ce que Hartwell et al. (1996) ont trouvés. Par contre, contrairement à ces derniers auteurs, les entreprises ayant un PAE dans notre étude tendent à avoir plus d'employés qui travaillent à temps plein.

Les grandes entreprises sont plus susceptibles de mettre en place un PAE tel qu'indiqué aussi par les autres recherches (BLS, 1988; Blum et al., 1992; Hartwell et al., 1996; Macdonald et Dooley, 1990a, 1991; Macdonald et al., 2006a; Macdonald et Wells, 1994; Spell et Blum, 2005). Le taux de syndicalisation a lui aussi un impact sur la présence du PAE. Lorsqu'il est élevé, les entreprises ont beaucoup plus tendance à en avoir un. Ceci va dans le même sens que les conclusions tirées par Csiernik et al., (2005), Hartwell et al. (1996), Macdonald et Wells (1994) et Macdonald et al. (2006a; 2006b). Seuls les auteurs Bennett et al. (1994) et Spell et Blum (2005) n'ont pas trouvé de relation significative.

Les PAE sont aussi respectivement retrouvés en ordre d'importance dans les entreprises du secteur primaire, tertiaire et secondaire. Ce constat va à l'opposé des autres études se penchant sur le secteur d'activité. Dans les études de Macdonald et al. (2006a), Macdonald et Dooley (1990a) et Macdonald et Wells (1994), les PAE semblent au contraire plus répandus dans les entreprises du secteur tertiaire. Mais il convient de rappeler que, contrairement aux autres études, celle-ci exclue toutes les administrations publiques et se concentre sur les entreprises de n'importe quelles tailles et régions. Les PAE existent enfin surtout dans les entreprises dont l'organisation du travail est flexible, tout comme le montrent également les études de Csiernik et al. (2005) et Macdonald et al. (2006b).

Les PAE sont donc répartis inégalement entre les différentes entreprises au Canada. Ils ne couvrent qu'un secteur limité et privilégié de la main-d'œuvre puisque certains groupes, tels que ceux occupant des emplois atypiques et les immigrants, y ont moins accès. Les PAE bénéficient alors aux employés les plus avantagés financièrement, indiquant que ce sont surtout les plus « riches » qui accèdent aux meilleurs services de santé mentale et sociale. Pour le gouvernement, cette étude lui permet ainsi d'identifier la main-d'œuvre qui profite le moins de ce genre de services afin, par exemple, de trouver des mesures pouvant faciliter leur accès.

Les conclusions tirées suite à cette étude peuvent également être utiles pour l'employeur. Savoir en effet quels facteurs influencent la présence du PAE permet de connaître parallèlement les contextes où il peut s'avérer fort avantageux pour l'entreprise d'avoir une telle pratique. Comme les PAE servent à réadapter au travail les employés problèmes, et par conséquent, consolider la rétention des employés, ils peuvent se voir très efficaces dans un marché du travail en pénurie de main-d'œuvre. Ils peuvent de même servir à attirer une main-d'œuvre plus qualifiée vu qu'ils sont considérés comme une forme d'avantages sociaux. Pour l'employeur, cette étude peut alors se voir comme un simple document de référence qui lui fait connaître les caractéristiques des entreprises et de leur main-d'œuvre qui ont adopté un PAE. Il pourra ainsi comparer les caractéristiques de son entreprise avec celles décrites dans la présente recherche pour connaître les contextes où il pourrait en tirer profit.

Cela dit, avant d'investir dans de tels services, l'employeur devrait pouvoir savoir si les PAE sont réellement en mesure de traiter les problèmes organisationnels (ex. : absentéisme élevé, accidents de travail, baisse de la productivité, roulement de la main-d'œuvre élevé, etc.) engendrés par les difficultés personnelles. Ainsi, il est important que des études s'intéressent à l'efficacité du PAE puisque son impact sur l'organisation telle sa capacité à réduire l'absence au travail, n'est pas encore pleinement reconnue par les spécialistes. Rappelons que même si les PAE sont adoptés pour aider les employés, l'employeur le fait toujours dans l'intérêt de l'entreprise.



Enfin, pour les travailleurs en recherche d'emploi, la présence du PAE peut les aider à identifier le caractère bien particulier des entreprises ayant une telle pratique. Travailler en effet pour une entreprise où l'organisation du travail est plus flexible peut être une condition primordiale pour certains d'entre eux, car ils ont la possibilité d'avoir une certaine influence sur les décisions qui y sont prises. La présence du PAE indique aussi que l'entreprise offre une certaine forme d'avantages sociaux, ce qui se révèle fort intéressant en terme de rémunération. Les résultats trouvés dans cette étude leur permettent ainsi de déterminer quelles sont ces entreprises.

Notre étude comporte par ailleurs certaines limites. D'abord, la vérification empirique de notre modèle théorique ne s'est faite que partiellement. Les variables « taux de chômage » et « région » ont été retirées de notre modèle en raison de l'accès difficile aux données. De futures recherches devraient ainsi reprendre notre étude pour tester le modèle théorique de façon empirique en intégralité. Il serait effectivement intéressant de voir si la présence du PAE diverge entre les différentes provinces et territoires, ou une même région, selon le taux de chômage.

Une autre limite de notre étude concerne nos données. Nous avons utilisé avant tout la base de données des employeurs puisque notre étude porte sur la présence du PAE en entreprise. Or, elle ne contenait pas toutes les variables dont nous avons besoin pour analyser notre modèle empirique. Les variables manquantes, étant néanmoins disponibles dans la composante des employés, ont été agrégés à la moyenne échantillonnale des employés par entreprise, pour ensuite les imputer à la base de données des employeurs. Les variables en question sont l'« âge moyen des employés », la « proportion moyenne d'immigrants », la « proportion moyenne d'employés ayant complété des études secondaires » et la « présence ou l'absence du PAE ». Recoder ainsi notre variable dépendante, pour l'adapter au niveau organisationnel de notre étude, a eu possiblement pour effet de surestimer la présence du PAE dans les entreprises du secteur privé au Canada. Ces variables ne sont alors pas les meilleures pour tracer un juste portrait des entreprises vu que les données ont été recueillies auprès des employés, mais elles en donnent à tout le moins un aperçu.

Une dernière limite touche directement le modèle de notre recherche. Quoiqu'il soit statistiquement significatif pour expliquer la présence du PAE en entreprise, il ne l'explique qu'en partie. En effet, les variables indépendantes de notre modèle expliquent un peu moins de 20 % de la variance du PAE en entreprise de sorte que plusieurs autres variables viendraient aussi influencer cette variance. D'autres recherches devraient ainsi tenter de les identifier pour être en mesure d'élaborer un modèle capable de prédire plus précisément la présence du PAE en entreprise.

Il est important de rappeler que même si les PAE sont adoptés pour aider les employés en difficulté, le client principal reste l'employeur puisque c'est lui qui le subventionne. Il n'est alors pas surprenant de constater que ce sont les grandes entreprises qui en adoptent le plus. Elles ont en effet les moyens financiers pour offrir de meilleurs avantages sociaux, mais aussi pour se doter des meilleurs programmes de gestion. Cette pratique s'avère finalement autant un programme d'aide aux employés qu'un programme d'aide aux entreprises, car elle poursuit des objectifs organisationnels comme l'amélioration de la productivité en aidant l'employé à retrouver une performance acceptable au travail. Il ne faut pas oublier que sans ces objectifs, l'employeur ne verrait aucun intérêt à la financer.

Le PAE est donc un élément de stratégie visant à améliorer la productivité de l'entreprise, et ce, par une gestion plus humaine des ressources humaines. La présence du PAE est donc un signe que l'employeur traite bien ses employés en raison de la nature même du programme, mais aussi parce que les entreprises ayant une telle pratique ont une organisation plus flexible du travail et des emplois plus réguliers. Les ressources humaines occupent alors une grande place dans ces organisations. L'employeur, en offrant ainsi un PAE, semble en effet se soucier davantage de sa main-d'œuvre. La grande entreprise syndiquée, embauchant une main-d'œuvre scolarisée et peu d'immigrants pour des emplois réguliers où l'organisation du travail est flexible, représente l'entreprise type qui adopte un PAE, et fait donc partie selon nous des

meilleurs employeurs. Reste maintenant à trouver des moyens pour développer cette pratique dans les autres entreprises.

## Bibliographie

Alker, L., & Mchugh, D. (2000). Human resource maintenance? Organisational rationales for the introduction of employee assistance programmes. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 303-323.

Ames, G. M. (1989). Alcohol-related movements and their effects on drinking policies in the American workplace: An historical review. *The Journal of Drug Issues*, 19(4), 489-510.

Arthur, A. R. (2000). Employee assistance programmes: the emperor's new clothes of stress management? *British Journal of Guidance & Counselling*, 28(4), 549-559.

Athanasiades, C., Winthrop, A., & Gough, B. (2008). Factors affecting self-referral to counselling services in the workplace: a qualitative study. *British Journal of Guidance & Counselling*, 36(3), 257-276.

Azzone, V., McCann, B., Merrick, E. L., Hiatt, D., Hodgkin, D., & Horgan, C. (2009). Workplace stress, organizational factors and EAP utilization. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(3), 344-356.

Beaudoin, O. (1986). *Le counseling en milieu de travail: les programmes d'aide aux employés*. Montréal, Agence d'Arc.

Bennett, N., Blum, T. C., & Roman, P. M. (1994). Presence of drug screening and Employee assistance programs: exclusive and inclusive human resource Management practices. *Journal of Organizational behavior*, 15 (6), 549-560.

Berridge, J., Cooper, C., & Highley-Marchington, C. (1997). *Employee assistance programs and workplace counselling*, Chichester, John Wiley & Sons.

Blaze-Temple, D., & Howat, P. (1997). Cost Benefit of an Australian EAP. *Employee Assistance Quarterly*, 12(3), 1-24.

- Blum, T. C., Martin, J. K., & Roman, P. M. (1992). A research note on EAP prevalence, components and utilization. *Journal of Employee Assistance Research*, 1(1), 209-229.
- Blum, T. C., & Roman, P. M. (1989). Employee assistance programs and human Resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 7, 259-312.
- Blum, T. C., & Roman, P. M. (1992). A description of clients using employee assistance programs. *Alcohol Health and Research World*, 16(2), 120-128.
- Braun, A. L., & Novak, D. E. (1986). A study of EAP: Non-utilization. *EAP Digest*, 6(6), 52-55.
- Bray, J. W., French, M. T., Bowland, B. J., & Dunlap, L. J. (1996). The cost of employee Assistance programs: Findings from seven case studies. *Employee Assistance Quarterly*, 11(4), 1-19.
- Brodzinski, J. D. & Goyer, K. A. (1987). Employee assistance program utilization and Client gender. *Employee Assistance Quarterly*, 3(1), 1-12.
- Bureau of Labor Statistics (1989). *Survey of employer anti-drug programs*. Report 760 Washington, DC: U.S. Department of Labor.
- Csiernik, R. (1996). Wellness, work and Employee assistance programming. *Employee Assistance Quarterly*, 11(2), 1-13.
- Csiernik, R. (2002). An overview of employee and family assistance programming in Canada. *Employee Assistance Quarterly*, 18(1), 17-33.
- Csiernik, R. (2003). Employee assistance program utilization. *Employee Assistance Quarterly*, 18(3), 45-60.

- Csiernik, R., Macdonald, S., Durand, P., Wild, T. C., & Rylett, M. (2005). Who do we serve? Worksites Characteristics, Workforce Attributes and Occupational Assistance Programming in Canada. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 15-29.
- Delaney, W., Grube, J. W., & Ames, G. M. (1998). Predicting likelihood of seeking help through the employee assistance program among salaried and union hourly employees. *Addiction*, 93(3), 399-410.
- Dolan, S. L., & Schuler, R. S. (1995). *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*. Saint-Laurent, Québec, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Dolan, S. L., Saba, T. Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2002). *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques sociales*. Saint-Laurent, Québec, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Du Plessis, A. (1992). EAPs in South Africa: A Macro Model. *Employee Assistance Quarterly*, 7(3), 29-43.
- Elliott, K., & Shelley, K. (2005). Impact of employee assistance programs on substances abusers and workplace safety. *Journal of Employment Counselling*, 42, 125-132.
- French, M. T., Roman, P. M., Dunlap, L. J., & Steele, P. D. (1997). Factors that influence the use and perceptions of employee assistance programs at six worksites. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), 312-324.
- French, M.T., Zarkin, G.A., Bray, J.W., & Hartwell, T.D. (1997). Costs of employee assistance programs: Findings from a National survey. *American Journal of Health Promotion*, 11(3), 219-222.
- French, M. T., Zarkin, G. A., Bray, J. W., & Hartwell, T. D. (1999). Cost of employee assistance programs: Comparaison of national estimates from 1993 and 1995. *Journal of Behavioral Health Services & Research*, 26(1), 95-103.

- Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris : Pearson Education France.
- Hall, L., Vacc, N. A., & Kissling, G. (1991). Likelihood to use employee assistance programs: The effects of sociodemographic, social-psychological, sociocultural, organizational, and community factors. *Journal of employment counseling*, 28(2), 63-73.
- Hargrave, G. E., Hiatt, D., Alexander, R., & Shaffer, I. A. (2008). EAP treatment impact on presenteeism and absenteeism: Implications for return on investment. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 23(3), 283-293.
- Hartwell, T. D., Steele, P., French, M. T., Potter, F. J., Rodman, N. F., & Zarkin, G. A. (1996). Aiding Troubled Employees: The Prevalence, Cost, and Characteristics of Employee Assistance Programs in the United States. *American Journal of Public health*, 86 (6), 804-808.
- Hayghe, H. (1991). Anti-drug programs in the workplace: Are they here to stay? *Monthly Labor Review*, 26-28.
- Highley-Marchington, C., & Cooper, C. L. (1997). An evaluation of employee assistance And workplace counselling programmes in the UK. *Handbook of counselling in organizations*, 273-287.
- Kirk, A. K. (2005). Employee Assistance Program Adoption in Australia: Strategic Human Resource Management or ‘Knee-Jerk Solutions?’. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21 (1), 79-95.
- Klarreich, S. H., DiGiuseppe, R., & DiMattia, D. J. (1987). Cost effectiveness of an employee assistance program with rational-emotive therapy. *Professional Psychology: Research Practice*, 18(2), 140-144.
- Loo, R., & Watts, T. (1993). A survey of employee assistance programs in medium and large canadian organizations. *Employee Assistance Quarterly*, 8(3), 65-71.
- Macdonald, S., & Dooley, S. (1990a). A survey of employee assistance programs and

health promotion programs at Ontario worksites. *Employee Assistance Quarterly*, 6(1), 1-16.

Macdonald, S., & Dooley, S. (1990b). Employee assistance programs: Emerging trends. *Canadian Journal of Community*, 9(1), 97-105.

Macdonald, S., & Dooley, S. (1991). The nature and extent of EAPs and drug screening programs in canadian transportation companies. *Employee Assistance Quarterly*, 6(4), 23-40.

Macdonald, S., & Wells, S. (1994). The prevalence and characteristics of employee assistance, health promotion and drug testing programs in Ontario. *Employee Assistance Quarterly*, 10(1), 25-60.

Macdonald, S., Lothian, S., & Wells, S. (1997). Evaluation of an employee assistance program at a transportation company. *Evaluation and Program Planning*, 20(4), 495-505.

Macdonald, S., Wells, S., Lothian, S., & Shain, M. (2000). Absenteeism and other workplace indicators of employee assistance program clients and matched controls. *Employee Assistance Quarterly*, 15(3), 41-57.

Macdonald, S., Csiernik, R., Durand, P., Rylett, M., & Wild, T. C. (2006a). Prevalence And Factors Related to Canadian Workplace Health Programs. *Canadian Journal Of Public Health*, 97 (2), 121-125.

Macdonald, S., Csiernik, R., Durand, P., Rylett, M., Wild, T. C., & Lloyd, S. (2006b). Organizational Characteristics Related to the Adoption of Employee Assistance and Drug Testing Programs in Canada. *Canadian Journal Of Community Mental Health*, 25 (2), 159-170.

Macdonald, S., Csiernik, R., Durand, P., Wild, T. C., Dooley, S., Rylett, M., Wells, S., & Sturge, J. (2007). Changes in the prevalence and characteristics of Ontario workplace health programs: 1989 to 2003. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 22(1), 53-64.

- McClellan, K. (1989). Cost-benefit analysis of the Ohio EAP. *Employee Assistance Quarterly*, 5(2), 67-85.
- Milne, S. T., Blum, T. C., & Roman, P. M. (1994). Factors influencing employees' propensity to use an employee assistance program. *Personnel Psychology*, 47(1), 123-145.
- Ramanathan, C. S. (1992). EAP's response to personal stress and productivity: Implications for occupational social work. *Social Work*, 37(3), 234-239.
- Roman, P.M. (1981). From employee alcoholism to employee assistance: Deemphases on prevention and alcohol problems in work-based programs. *Journal of Studies on Alcohol*, 42(3), 244-272.
- Roman, P.M. (1983). Employee assistance programs in Australia and United States: Comparisons of origin, structure and the role of behavioral science research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(3), 367-379.
- Rhéaume, J. (1993). La santé mentale, aux frontières de l'organisation. Le cas des programmes d'aide aux employés. *Sociologie et sociétés*, 25(1), 39-59.
- Scanlon, W. F. (1991). *Alcoholism and drug abuse in the workplace: Managing care and costs through Employee assistance program*, 2<sup>nd</sup> éd., New-York, Praeger.
- Sonnenstuhl, W. J., & Trice, H. M. (1990). *Strategies for Employee Assistance Programs: The crucial balance*. 2<sup>nd</sup> éd. rev., Ithaca, NY, ILR Press.
- Spell, C. S., & Blum, T. C. (2005). Adoption of workplace substance abuse prevention Programs: Strategic choice and institutional perspectives. *Academy of Management Journal*, 48 (6), 1125-1142.
- Steele, P. (1998). *Employee assistance programs: Then, now, and in the future*, [En ligne]. [http://workplace.samhsa.gov/Prevention/Files/Synopsis\\_Overview/EAP\\_Then\\_Now\\_Future.pdf](http://workplace.samhsa.gov/Prevention/Files/Synopsis_Overview/EAP_Then_Now_Future.pdf) (Page consultée le 8 novembre 2009).



- Steele, P. D. (1995). A history of job-based alcoholism programs : 1972-1980. *The Journal of Drug Issues*, 25(2), 397-422.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., & Petit, A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Montréal, QC : Gaëtan Morin Éditeur.
- Statistique Canada. *Enquête sur le milieu de travail et les employés*, [En ligne]. <http://www.statcan.gc.ca/pub/71-585-x/71-585-x2008001-fra.pdf> (Page consultée le 11 décembre 2009).
- Statistique Canada. (2005). *Enquête sur le milieu de travail et les employés : Compendium*, [En ligne]. [http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collection\\_2008/statcan/71-585-X/71-585-XIF2008001.pdf](http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collection_2008/statcan/71-585-X/71-585-XIF2008001.pdf) (Page consultée le 23 mars 2010)
- Sylvestre, C. (1990). *Les programmes d'aide aux employés: 25 ans de développement*. Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec, Montréal, Les Éditions Yvon Blais, pp. 891-912.
- Trice, H. M. (1983). Employee assistance programs: Where do we stand in 1983? *Journal of Psychiatric treatment and evaluation*, 5, 521-529.
- Trice, H. M., & Sonnenstuhl, W. J. (1985). Contributions of AA to Employee Assistance Program. *Employee Assistance Quarterly*, 1(1), 7-31.
- Tufféry, S. (2007). *Data mining et statistique décisionnelle : l'intelligence des données*. Paris, Éditions Technip.
- Weiss, R. M. (2003). Effects of program characteristics on EAP utilization. *Employee Assistance Quarterly*, 18(3), 61-70.